

JOHN C. MAXWELL

M4ycqn

O Pensamento que faz a Diferença

11 recomendações
de pessoas bem-sucedidas,
para você mudar
e viver melhor

ROTEIRO PASSO-A-PASSO
PARA VOCÊ PENSAR
COMO NUNCA PENSOU



"Se você quer ir a lugares onde nunca esteve, pense como nunca pensou. Este livro de John Maxwell o ensinará a fazer isso!"

- **Ken Blanchard**, co-autor de *O Gerente-Minuto* (Record)
e *A Desculpa Minuto* (Campus)

"Neste livro importante e gostoso de ler, John Maxwell o ensinará a pensar de um modo que o manterá sempre à frente nesta época turbulenta, e a criar novas oportunidades e possibilidades animadoras."

- **Robert J. Kriegel**, Ph.D., co-autor de *If It Ain't Broke... Break It!*

"John Maxwell conseguiu novamente! Suas idéias claras a respeito do poder de pensar corretamente farão diferença em sua vida e em sua carreira. Não resta dúvida de que este livro será um clássico!"

- **Jim Blanchard**, presidente e CEO da Synovus

"Maxwell tem outro grande livro aqui... Um tópico importante que nunca é suficientemente discutido."

- **Tim Flanagan Jr.**, vice-presidente do MassMutual Financial Group

"O modo como pensamos é o modo como nos comportamos, e o modo como nos comportamos é aquilo que somos. Para que você e sua organização atinjam um patamar mais alto, você sempre tem de pensar além desse patamar. Este livro mostra como fazer exatamente isso."

- **Thomas F. Chapman**, presidente e CEO da Equifax, Inc.

"Brilhante... John Maxwell é um fenômeno, ele nunca deixa de me surpreender! Este livro está destinado à lista dos mais vendidos, e é fácil entender por que... ele mudará o seu modo de pensar. Compre-o agora."

- **James M. Kouzes**, co-autor de *O Desafio da Liderança* (Campus) e *Encouraging the Heart*, e presidente emérito da Tom Peters Company



JOHN C. MAXWELL

O Pensamento que faz a Diferença

11 recomendações
de pessoas bem-sucedidas,
para você mudar
e viver melhor

TRADUÇÃO:

ELIANE F. PEREIRA



ELSEVIER



EDITORA
CAMPUS

Do original:

Thinking for a change

Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Warner Books - AOL Time Warner Company
Copyright © 2003 by John C. Maxwell

© 2003, Editora Campus Ltda. - uma empresa Elsevier

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora,
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Editoração Eletrônica
Futura

Copidesque
Edna Cavalcanti

Revisão Gráfica
Mariflor Brenlla Rial Rocha
Edna Rocha

Projeto Gráfico
Editora Campus Ltda.
A Qualidade da Informação
Rua Sete de Setembro, 111 - 16º andar
20050-006 Rio de Janeiro RJ Brasil
Telefone: (21) 3970-9300 FAX (21) 2507-1991
E-mail: Info@campus.com.br
Filial Campus: Rua Elvira Ferraz, 198
04552-040 - Vila Olímpia - São Paulo - SP
Telefone: (11) 3845-8555

ISBN 85-352-1254-X

Edição original: ISBN 0-446-52957-5

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

M419p Maxwell, John C., 1947-
O pensamento que faz a diferença: 11 recomendações de
pessoas bem-sucedidas para mudar e viver melhor/John Maxwell;
tradução Eliane Fittipaldi Pereira. - Rio de Janeiro: Campus, 2003

Tradução de: *Thinking for o change*
ISBN 85-352-1254-X

1. Sucesso nos negócios. 2. Pensamento criativo. 3. Atitude
(Psicologia) - Mudança.

03-1300

CDD 650.1
CDU 65:159.947

03 04 05 06

5 4 3 2 1

Este livro é dedicado a...

*Todos os bons pensadores que vêm compartilhando
suas idéias comigo ao longo dos anos.*

Obrigado pelo investimento feito em mim.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a
Margaret Maxwell, que compartilha suas idéias comigo diariamente
Charlie Wetzel, que escreve para mim
Kathie Wheat, que faz a pesquisa para mim
Stephanie Wetzel, que revisa e edita cada capítulo
Linda Eggers, que dirige a minha vida
e às pessoas que compartilharam suas idéias
para a realização deste livro:
Dick Biggs
Kevin Donaldson
Tim Elmore
John Hull
Gabe Lyons
Larry Maxwell
Kevin Myers
Dan Reiland
Kevin Small
J. L. Smith
Dave Sutherland
Rolf Zettersten

SUMÁRIO

PREÂMBULO: A DIFERENÇA QUE REALMENTE FAZ A DIFERENÇA 10

PENSAMENTOS A RESPEITO DO PENSAMENTO 13

Parte I: Mude o seu Modo de Pensar e Mude sua Vida 15

Capítulo 1. Compreenda o Valor de Pensar Direito 16
O que significa ser um bom pensador?

Capítulo 2. Compreenda o Impacto da Mudança de Pensamento 31
De que maneira mudar o meu modo de pensar afeta o meu sucesso?

Capítulo 3. Domine o Processo de Pensamento Intencional 46
Como posso cultivar o hábito de gerar grandes pensamentos, alimentá-los e desenvolvê-los todos os dias?

Parte II: Onze Aptidões de Pensamento que Toda Pessoa Bem-sucedida Precisa Ter 65

Aptidão 1. Adquirir a Sabedoria de Pensar Macro 66
Como posso pensar para além de mim mesmo e do meu mundo e processar idéias com uma perspectiva holística?

- Aptidão 2. Libere o Potencial do Pensamento Focalizado 82**
Como posso remover as distrações e o bloqueio mental de modo a concentrar-me com clareza na verdadeira questão?
- Aptidão 3. Descubra a Alegria do Pensamento Criativo 100**
Como posso romper a minha "caixa" de limitações e explorar idéias e opções que me levem a uma grande inovação?
- Aptidão 4. Reconheça a Importância do Pensamento Realista 123**
Como posso construir uma sólida base de dados que me sirvam de instrumento para pensar com exatidão?
- Aptidão 5. Liberte a Força do Pensamento Estratégico 138**
Como posso implementar planos que me orientem neste momento e que aumentem meu potencial para o futuro?
- Aptidão 6. Sinta a Energia do Pensamento Aberto às Possibilidades 156**
Como posso liberar meu entusiasmo e encontrar soluções até mesmo para situações que parecem impossíveis?
- Aptidão 7. Aprenda as Lições do Pensamento Reflexivo 173**
Como posso revisitar o passado para obter uma perspectiva verdadeira e pensar com discernimento?
- Aptidão 8. Questione a Aceitação do Pensamento Popular 190**
Como posso rejeitar as limitações do pensamento comum e obter resultados incomuns?
- Aptidão 9. Encoraje a Participação do Pensamento Compartilhado 205**
Como a participação das mentes alheias me ajuda a ir além de mim mesmo e obter resultados mais complexos?

**Aptidão 10. Experimente a Satisfação do Pensamento
Altruísta 220**

*Como posso considerar os outros e sua jornada,
e colaborar com eles com minhas idéias?*

**Aptidão 11. Valorize o Retomo do Pensamento Voltado
para o Resultado 235**

*Como posso enfocar os resultados e o maior retomo
possível para aproveitar todo o potencial do meu
pensamento?*

CONCLUSÃO 247

NOTAS 251

PREFACIO

A DIFERENÇA QUE REALMENTE FAZ A DIFERENÇA

Por que algumas pessoas são bem-sucedidas e outras não? Essa pergunta tem sido feita milhões de vezes, originando muitas respostas. Considere algumas das mais populares:

- As pessoas bem-sucedidas têm melhores oportunidades.
- As pessoas não têm sucesso porque não têm boa formação.
- A educação faz toda a diferença.
- O fracasso resulta de desvios no caminho.
- Algumas pessoas são inteligentes; outras, não.
- Os preguiçosos não são bem-sucedidos.

Venho procurando respostas para essa pergunta durante toda a minha vida. Deixe-me contar-lhe uma história que acredito conter a solução.

Uma amiga minha tem duas filhas. Kim, a mais jovem, com 21 anos, candidatou-se à faculdade de farmácia quando estava no colegial. No dia em que soube que foi aprovada, sua irmã mais velha, Jennie, de 25 anos, compartilhou a alegria. Kim estava em êxtase, e Jennie contente porque a irmã havia alcançado seu objetivo. Mas também estava com pena dela.

E disse: "Mamãe, estou com pena da Kim. Ela vai ter de ir à escola por mais quatro anos!"

Enquanto o pensamento de uma é "acabo de ter a oportunidade de fazer carreira", o da outra é "ela tem de ir à escola por mais quatro anos!".

Eis aí a diferença:

As pessoas bem-sucedidas pensam diferente das malsucedidas.

Uma irmã ouviu a notícia e ficou entusiasmada porque pensou na carreira compensadora e lucrativa que acabava de se apresentar. A outra pensou apenas no tempo necessário para chegar lá.

Quais são as aptidões do seu pensamento? Ele o ajuda a realizar coisas? Este livro identifica 11 tipos de pensamento que as pessoas bem-sucedidas empregam. Que tipo de pensamento você acredita que aumenta suas oportunidades de sucesso?

Pensamento Micro ou Pensamento Macro?

Pensamento Disperso ou Pensamento Focalizado?

Pensamento Restritivo ou Pensamento Criativo?

Pensamento Fantasiado ou Pensamento Realista?

Pensamento Casual ou Pensamento Estratégico?

Pensamento Limitado ou Pensamento Aberto a Possibilidades?

Pensamento Impulsivo ou Pensamento Reflexivo?

Pensamento Popular ou Pensamento Inovador?

Pensamento Individual ou Pensamento Compartilhado?

Pensamento Egoísta ou Pensamento Altruísta?

Pensamento Desejoso ou Pensamento Voltado para Resultados?

Se hoje você não é bem-sucedido, ou se não é tão bem-sucedido como gostaria, pode ser que não esteja abrindo caminho para alcançar o topo com seu modo de pensar. Para colocar-se na trilha do sucesso, sugiro que faça o seguinte:

- Leia cada capítulo deste livro para entender como funciona o pensamento bem-sucedido.
- Avalie-se ao final de cada capítulo, respondendo à pergunta relativa ao seu modo de pensar.

- Realize as ações sugeridas para implementar o modo de pensar bem-sucedido que é descrito no capítulo.

Juntos durante a leitura dos próximos 14 capítulos, faremos uma viagem pelo pensamento. Isso pode ser a diferença que fará toda a diferença em sua vida!

PENSAMENTOS A RESPEITO DO PENSAMENTO

1. Tudo começa com um pensamento

"A vida consiste naquilo que um homem pensa durante o dia todo."

- RALPH WALDO EMERSON

2. Aquilo que pensamos determina o que somos. Aquilo que somos determina o que fazemos.

"As ações dos homens são os melhores intérpretes dos seus pensamentos."

-JOHN LOCKE

3. Nossos pensamentos determinam nosso destino. Nosso destino determina nossa herança.

"Você é hoje aquilo que os seus pensamentos lhe trouxeram. Você será amanhã aquilo a que seus pensamentos o conduzirem."

- JAMES ALLEN

4. As pessoas que chegam ao topo pensam de maneira diferente das outras.

"Nada limita tanto as realizações como pensar pequeno; nada expande mais as possibilidades do que o pensamento sem freios."

- WILLIAM ARTHUR WARD

5. Podemos mudar o nosso modo de pensar.

"Todas as coisas que são verdadeiras... nobres... justas... puras... adoráveis... têm boa reputação, se é que existe virtude e se é que existe alguma coisa digna de elogios; pense em todas essas coisas."

- APÓSTOLO PAULO

PARTE 1

**MUDE SEU MODO DE
PENSAR E MUDE SUA VIDA**

Capítulo 1

Compreenda o Valor de Pensar Direito

*"Cultive grandes pensamentos, pois você
nunca ultrapassará a altura dos
pensamentos que tem. "*

- BENJAMIN DISRAELI

Em que eles estavam pensando?

"As coisas são mais como elas são hoje do que jamais foram antes. "

- DWIGHT D. EISENHOWER,

TRIGÉSIMO QUARTO PRESIDENTE DOS ESTADOS UNIDOS

Qual é a única coisa que todas as pessoas bem-sucedidas têm em comum? Qual é a única coisa que separa os que chegam ao topo dos que parece que nunca chegam lá? A resposta é: **Pensar Direito!** Aqueles que adotam o modo de pensar correto como estilo de vida compreendem a relação entre seu nível de pensamento e seu nível de progresso. Eles também percebem que, para mudar suas vidas, precisam desafiar o modo como pensam.

Fui um aluno que pensou direito a vida toda, por isso sei como isso é importante para progredir. No meu primeiro livro, que escrevi em 1979, intitulado *Think on These Things*, eu disse: "A sua vida de hoje é resultado do seu pensamento de ontem. A sua vida de amanhã será determinada por aquilo que você pensar hoje." O título desse livro foi inspirado pelas palavras do apóstolo Paulo, que nos admoestou:

Todas as coisas que são verdadeiras, todas as que são honrosas, todas as que são justas, todas as que são agradáveis, todas as que são recomendáveis, se é que existe alguma excelência, se é que existe algo digno de elogios, pense nessas coisas.

Meu pai, Melvin Maxwell, sempre mencionava essas palavras para mim, por sentir que eram importantes. Por quê? Porque ele foi um exemplo de alguém que mudou sua vida por ter mudado o modo de pensar.

Se você encontrasse o meu pai, ele lhe diria que nasceu com uma inclinação natural para pensar com negativismo. Além do mais, cresceu na época da Depressão e, quando tinha seis anos, sua mãe morreu. Não foi uma criança alegre nem esperançosa. Quando era adolescente, porém, começou a perceber que as pessoas de sucesso que conhecia tinham uma coisa em comum: elas preenchiam suas vidas com pensamentos positivos a respeito de si próprias e das outras pessoas. Ele queria ser tão bem-sucedido quanto elas, e por isso dedicou-se à tarefa diária de mudar o modo como pensava. Para seu deleite, depois de muito tempo e esforço, seu novo modo de pensar fez com que ele mudasse.

As pessoas que o conhecem hoje vêem-no como uma pessoa totalmente positiva, e se surpreenderiam se descobrissem que ele começou sua vida com uma mentalidade negativa. Essa mudança no seu modo de pensar permitiu-lhe atingir um nível de vida que parecia estar acima do seu potencial. Ele continuou sendo a pessoa mais bem-sucedida no seu meio profissional. Tornou-se diretor de faculdade e foi importante na vida de inúmeras pessoas. Até hoje ele é o meu herói.

Mudar do pensamento negativo para o pensamento positivo nem sempre é fácil, em especial se você *já* teve dificuldades com mudanças. Para algumas pessoas, essa é uma luta que dura a vida inteira. Você sabe qual é o desafio número um das pessoas quando se trata de fazer mudanças pessoais positivas? E o sentimento. Elas querem mudar, mas não sabem como lidar com as emoções. Há, porém, uma maneira de fazer isso. Considere a verdade contida no seguinte silogismo:

Premissa maior. Eu posso controlar os meus sentimentos.

Premissa menor. Os meus sentimentos vêm dos meus pensamentos.

Conclusão. Eu posso controlar os meus sentimentos controlando os meus pensamentos.

Se você deseja mudar seu modo de pensar, então deve ser capaz de mudar seus sentimentos. Se você pode mudar seus sentimentos, pode mudar suas ações. E mudar suas ações - com base no pensamento correto — pode mudar sua vida.

QUEM VAI MUDAR A SUA MENTE?

A maioria das pessoas em nossa cultura confia aos sistemas educacionais a tarefa de ensiná-las e aos seus filhos a pensar. De fato, muitos indivíduos acreditam que a educação formal é a solução para melhorar a vida das pessoas e reformar a sociedade. James Bryant Conant, professor de química e antigo diretor da Universidade de Harvard, disse o seguinte: "A educação pública é um grande instrumento de mudança social... A educação é um processo social, talvez o mais importante para determinar o futuro do nosso país; ele deveria contar com uma porcentagem muito maior da nossa receita nacional."

Muitos educadores poderiam fazer-nos acreditar que boas notas levam a uma vida melhor e que, quanto mais formal for sua educação, mais bem-sucedido você será. A educação, porém, em geral não pode concretizar essas promessas. Você, com certeza, conhece pessoas muito cultas que são muito malsucedidas. Nunca encontrou professores com

títulos de doutor que não conseguem gerenciar suas vidas com eficácia? No entanto, conhece pessoas que abandonaram os estudos e que se saíram muito bem (pense em Bill Gates, Thomas Edison, Federico Fellini, Steve Jobs).

William Feather, autor de *The Business of Life*, observou: "A educação superior fomenta duas desilusões: o que é ensinado corresponde ao que é aprendido; o que é ensinado acaba de algum modo gerando dinheiro." O antigo diretor da Universidade de Chic^o, Robert M. Hutchins, observou: "Quando ouvimos rádio, assistimos televisão e lemos jornais, perguntamo-nos se a educação universal tem sido a grande bênção que os seus defensores sempre afirmaram que seria." Talvez estivéssemos em melhor situação se tivéssemos aceitado o conselho de Mark Twain: "Eu nunca deixei que a minha escolaridade interferisse na minha educação."

O problema com a maior parte das instituições de ensino é que elas tentam ensinar às pessoas *o que* pensar, e não *como* pensar. Ao contrário do que disse Francis Bacon, o conhecimento em si mesmo não é poder. O conhecimento tem valor apenas nas mãos de quem tem aptidão para pensar direito. As' pessoas devem aprender *como* pensar bem para realizar seus sonhos e desenvolver seu potencial.

POR QUE VOCÊ DEVE ACEITAR O VALOR DE PENSAR DIREITO

o professor David J. Schwartz, da Geórgia State University, afirmou: "No que diz respeito ao sucesso, as pessoas não são medidas em metros ou quilos ou diplomas ou histórico familiar; elas são medidas segundo a dimensão do seu pensamento."^ Vale a pena fazer o esforço necessário para pensar melhor, porque o modo como você pensa realmente tem impacto em todos os aspectos da sua vida. Não importa se você é homem de negócios, professor, pai, cientista, pastor ou executivo. Pensar direito *melhora* a sua vida. Ajuda-o a tornar-se um realizador. Faz de você um *melhor* homem de negócios, professor, pai, cientista, pastor ou executivo.

Considere algumas razões pelas quais pensar direito é tão importante:

1. Pensar direito cria a base dos bons resultados

Em *O homem é aquilo que ele pensa*, James Allen, filósofo do espírito humano, escreveu que "bons pensamentos e boas ações nunca podem produzir maus resultados; maus pensamentos e ações nunca podem produzir bons resultados. Isso significa que do milho só nasce milho, das urtigas só nascem urtigas. Os homens entendem essa lei no mundo natural e lidam com

"Bons pensamentos e ações nunca podem produzir maus resultados; maus pensamentos e ações nunca podem produzir bons resultados."

- James Allen

ela; mas poucos a entendem no plano mental e moral (embora ela opere também nesse plano de maneira tão simples e inequívoca como no outro), e, por isso, não cooperam com ela".^

Pode parecer óbvio que a qualidade do pensamento das pessoas acarreta a qualidade dos resultados que elas produzem. Creio que a maioria concorda com as seguintes afirmações:

- Pensar mal produz progresso negativo.
- Pensar medianamente não produz progresso.
- Pensar bem produz algum progresso.
- Pensar com excelência produz um grande progresso.

Porém, uma das razões pelas quais as pessoas não realizam seus sonhos é que desejam mudar resultados sem mudar o modo como pensam. Mas isso nunca funciona. Se você espera colher milho quando planta urtigas, não obtém milho - não importa quanto tempo passou regando, fertilizando ou cultivando as suas plantas. Se você não gosta da colheita que está obtendo, deve mudar a semente que está plantando! Você quer realizar coisas? Então, plante a "semente" do pensamento correto.

Meu amigo Bill McCartney foi eleito três vezes o técnico do ano na Conferência dos Oito Maiores e duas vezes técnico do ano da UPI. Em 1990, ele levou a equipe de futebol americano da Universidade de Colorado à liderança do Campeonato Nacional. Ele sabe o que é neces-

sário para ganhar nos esportes. Muitas pessoas talvez se surpreendam ao ouvi-lo dizer que o aspecto mental do jogo é mais importante que o aspecto físico. O técnico Mac diz que "o mental está para o físico assim como o número quatro está para o número um". Não importa qual seja o talento físico dos jogadores, se eles não têm os requisitos mentais, não são bem-sucedidos.

Uma das razões pelas quais as pessoas não realizam seus sonhos é porque elas desejam mudar seus resultados sem mudar o modo de pensar.

Essa verdade voltou-me à lembrança durante uma conferência sobre liderança de que participei há pouco tempo. Contei aos participantes que estava trabalhando num livro

chamado *O pensamento que faz a diferença*. Durante um intervalo, um homem chamado Richard McHugh veio me contar um pouco da experiência que teve como peão de montaria em rodeios. Depois da conferência, ele me enviou a seguinte carta, contando a história toda:

Prezado Dr. Maxwell

Descobri a importância de abrir o meu caminho para o sucesso por meio do pensamento durante a minha carreira de peão de montaria em touros. Comecei a montar touros no circuito amador. Assim que cheguei ao topo desse circuito, fiquei ansioso para ingressar na associação profissional de corridas de touros, mas para isso precisava de um professor de primeira linha. Soube então de um campeão que vivia na região onde eu morava, e o procurei. Ele se chamava Gary Leffew.

Gary convidou-me para freqüentar a arena profissional que mantinha no seu rancho. Quando ficou evidente que eu assumira o compromisso de fazer carreira como peão de montaria em touros, ele concordou em ajudar-me. Ele me disse que a primeira coisa que eu teria de fazer era deixar o circuito de rodeio amador: "Enquanto você andar com amadores, pensará como amador e não melhorará suas habilidades." Naquele dia, passei do topo dos peões amadores para a base dos profissionais.

Depois de obter minha licença na associação dos peões profissionais, voltei para a arena de rodeio do Gary e disse que estava pronto para montar alguns touros. Para minha surpresa, Gary encontrou-se comigo naquele

dia, deu-me um livro e me mandou de volta. O livro era Psycho-Cybernetics, de Maxwell Maltz. Entenda que, para um peão, aquilo era uma grande mudança de paradigma. Todos os outros veteranos me diziam: "Se você quer montar touros, o segredo é montar o máximo de touros que o seu corpo agüentar." Mas eles não eram os campeões mundiais de montaria de touros, e o meu mentor era. Então aceitei o conselho de Gary, fui para casa e li o livro.

Quando terminei, voltei ao Gary e quase não acreditei no que ele fez em seguida: deu-me outro livro sobre o pensamento! Algumas visitas mais ao rancho do Gary renderam-me mais livros. Li todos deles.

Muitas pessoas podem achar que esse era um método maluco, mas eu ansiava por montar um touro. Numa visita ao Gary, finalmente lhe disse que havia lido todos os livros que me dera, mas que agora queria montar alguns touros! Gary me explicou: "Rich, antes de montar touros, você tem de montar TOUROS!" (e apontou para a cabeça, querendo dizer que o processo de visualização tinha de vir antes). Então entendi o que ele estava fazendo: preparando-me mentalmente para montar touros! Disse-lhe: "OK, então agora que já li todos esses livros, estou pronto para montar um touro!" Eu estava errado. O próximo passo, como Gary explicou, era dedicar-me às fitas cassete. Montes delas!

Quando Gary por fim disse que eu estava pronto, foi para montar um touro mecânico! Foi com ele que aprendi a visualizar cada movimento do touro.

Minha lição seguinte foi a respeito de associações. "As pessoas com quem você anda podem influenciar sua maneira de pensar", explicou Gary. Quando comecei a viajar no circuito dos peões de montaria em touros, aprendi que era importante estar entre os vencedores. Meu mentor disse que, se eu não conseguisse encontrar vencedores com os quais montar, então deveria viajar sozinho para proteger minha nova atitude mental de vencedor.

Dr. Maxwell, eu gostaria de poder dizer-lhe que acabei vencendo o campeonato mundial; não venci. Mas venci muitos rodeios e ganhei muito dinheiro no circuito profissional. Este peão aqui acabou deixando o circuito de rodeios e casou-se com uma mulher maravilhosa. Agora, temos uma das maiores agências de empregos da costa central da Califórnia.

Acho que ainda estou abrindo caminho para chegar ao topo com o meu pensamento.

*Cordialmente,
Richard McHugh*

Para fazer progresso em qualquer área, você tem de agir. Mas o sucesso da ação depende inteiramente de como você pensa antes. Aquilo que Claude M. Bristol escreveu em *The Magic of Believing* é verdade: "As pessoas bem-sucedidas na indústria tiveram sucesso por causa do seu modo de pensar. Suas mãos foram ajudantes dos seus cérebros."

2. O pensamento correto aumenta seu potencial

O escritor James Allen acredita que "você se torna tão pequeno quanto o seu desejo de controle, tão grande quanto a sua aspiração dominante".^ Ou, para parafrasear as palavras do Rei Salomão, o mais sábio dos reis antigos, "assim como as pessoas pensam em seus corações, assim elas são". Se o seu pensamento modela o seu modo de ser, daí decorre naturalmente que seu potencial é determinado pelo seu pensamento.

Em *As 21 irrefutáveis leis da liderança*, escrevi a respeito da "Lei do Teto", que diz o seguinte: "A aptidão para a liderança determina o nível de eficácia da pessoa." Em outras palavras, em qualquer tarefa que você realizar com outras pessoas, a sua liderança é o teto. Se você é um líder medíocre, o seu teto é baixo. Se é um grande líder, o seu teto é alto. Creio que o pensamento tem um impacto semelhante na sua vida. O seu pensamento é o teto do seu potencial. Se você é um excelente pensador, então tem excelente potencial, e as palavras de Emerson soam verdadeiras: "Cuidado quando o grande Deus deixa solto um grande

pensador no planeta." Mas se o seu pensamento é medíocre, então você tem um teto na sua vida.

Freqüentemente, o progresso está a apenas uma boa idéia de distância.

Realizar o seu potencial é consequência de progredir, e com freqüência o progresso está a apenas uma boa idéia de distância. Isso com certeza vale para Sam

Walton, o fundador da Wal Mart. Ele explica: "Acho que, em toda a minha vida, o que mais ouvi foi que uma cidade com menos de 50.000 habitantes não agüenta uma loja de departamentos por muito tempo." Mas Walton não pensava como os seus concorrentes, e por essa razão seu potencial era maior. Enquanto outros comerciantes seguiam o pensamento popular, Walton pensava por si e tomava o próprio rumo. Isso lhe deu um retorno admirável. Hoje, a Wal Mart é a maior rede de varejo do mundo, emprega mais de um milhão de pessoas e atinge vendas anuais de mais de US\$191 bilhões.

"Herói é aquele que
tem idéias."
- Jack Welch

Todas as semanas, mais de 100 milhões de clientes visitam as lojas da Wal Mart. ^ Que tal esse potencial? Não é de admirar que Jack Welch, o antigo presidente da General Electric, tenha dito: "O herói é aquele que tem idéias."

O maior empecilho para o sucesso futuro de muitas pessoas é o modo como elas pensam hoje. Se seu pensamento é limitado, seu potencial também é. Mas quando as pessoas conseguem continuar crescendo no pensamento, elas constantemente vão além daquilo que estão fazendo. E seu potencial sempre é excepcional.

3. O pensamento correto produz mais pensamento correto SR. você fizer dele um hábito

Albert Einstein observou: "Os problemas que enfrentamos hoje não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criamos." Olhe em volta e verá que isso é verdade. O mundo fica cada vez mais complicado. Isso o desencoraja? Não deveria. Muitos anos atrás, eu deparei com esta declaração que me causou forte impacto:

Sou seu companheiro constante. Sou seu grande ajudante ou sua carga mais pesada. Vou empurrá-lo para a frente ou arrastá-lo para o fracasso. Estou inteiramente sob seu comando. Metade das coisas que você faz podem muito bem ser delegadas para mim, e serei capaz de fazê-las rápida e cor-

retamente. Eu sou fácil de gerenciar — você tem apenas de ser firme comigo. Mostre-me exatamente como você quer que algo seja feito e, depois de algumas lições, eu o farei automaticamente.

Sou o servidor de todos os grandes homens; e, infelizmente, de todos os fracassados também. Aqueles que são grandes, fui eu quem os fez. Aqueles que são fracassados, eu os fiz fracassar. Não sou uma máquina, embora trabalhe com a precisão de uma máquina aliada à inteligência de um homem. Você pode me usar para obter lucro ou para arruinar-se - para mim, não faz diferença. Leve-me, ensine-me, seja firme comigo, e colocarei o mundo aos seus pés. Seja condescendente comigo e o destruirei.

Quem sou eu? Eu sou o hábito!

A boa notícia é que, não importa quão complicada a vida se torna ou quão difíceis os problemas possam parecer, pensar corretamente pode fazer a diferença - se você fizer disso uma parte constante da sua vida. Quanto mais se dedicar a pensar direito, mais os pensamentos corretos chegarão até você. O sucesso ocorre para aqueles que habitual-

"Pode-se resistir a uma invasão de exércitos, mas não a uma invasão de idéias."

- Victor Hugo

mente fazem coisas que as pessoas malsucedidas não fazem. A realização vem do hábito de pensar direito. Quanto mais você se dedicar a pensar direito, mais bons pensamentos continuará tendo. É como criar um exército infinito de idéias capaz de realizar quase qualquer coisa. Como disse o

dramaturgo Victor Hugo, "Pode-se resistir a uma invasão de exércitos, mas não a uma invasão de idéias."

Todos os anos, converso com dezenas de milhares de pessoas a respeito de liderança, trabalho em equipe e crescimento pessoal. Descobri que muitas delas acreditam que pensar direito é tão complicado que está além do seu alcance. Mas, na verdade, é um processo muito simples. Cada pessoa tem potencial para tornar-se um bom pensador. Venho observando que...

- As pessoas malsucedidas concentram o pensamento na sobrevivência.

- As pessoas medianas concentram o pensamento na manutenção.
- As pessoas bem-sucedidas concentram o pensamento no progresso.

Uma mudança de pensamento pode ajudá-lo a mudar da sobrevivência ou da manutenção para o progresso verdadeiro. Para você conseguir alguma coisa, 95% é saber o que quer, e depois pagar o preço necessário para obtê-lo.

RETRATO DE UM BOM PENSADOR

Então, como você paga o preço necessário para se tornar um bom pensador? Aliás, com que se parece um bom pensador? Você sempre ouve alguém dizer que um colega ou amigo é um "bom pensador", mas essa expressão significa uma coisa diferente para cada pessoa. Para uma, significa ter um QI alto, enquanto para outra significa ter um monte de informações triviais ou ser capaz de identificar o assassino quando lê um romance policial. Acredito que pensar direito não se resume a uma coisa só. Consiste em várias aptidões específicas para pensar. Tornar-se um bom pensador significa desenvolver essas aptidões para chegar à sua melhor capacidade.

Em *Feitas para durar*, Jim Collins e Jerry Portas descrevem o que significa ser uma empresa visionária, o tipo de empresa que sintetiza o pináculo do negócio americano:

Uma empresa visionária é como uma grande obra de arte. Pense nas cenas que Michelângelo pintou do Gênesis no teto da Capela Sistina, ou em sua estátua de David. Pense num romance grandioso e duradouro como *Huckleberry Finn* ou *Crime e castigo*. Pense na *Nona Sinfonia* de Beethoven ou no *Henrique V* de Shakespeare. Pense num prédio lindamente projetado, como as obras-primas de Frank Lloyd Wright ou Ludwig Mies van der Rohe. Você não consegue apontar para um único detalhe que faça o todo funcionar; é a obra toda - todas as peças trabalhando juntas para criar um efeito geral - que leva à grandeza duradoura.

Pensar direito é assim. Você precisa de todas as "peças" do pensamento para tornar-se o tipo de pessoa capaz de realizar grandes coisas. Essas peças incluem as seguintes aptidões:

- Adquirir a Sabedoria de Pensar Macro
- Liberar o Potencial do Pensamento Focalizado
- Descobrir a Alegria do Pensamento Criativo
- Reconhecer a Importância do Pensamento Realista
- Libertar a Força do Pensamento Estratégico
- Sentir a Energia do Pensamento Aberto às Possibilidades
- Aprender as Lições do Pensamento Reflexivo
- Questionar a Aceitação do Pensamento Popular
- Encorajar a Participação do Pensamento Compartilhado
- Experimentar a Satisfação do Pensamento Altruísta
- Valorizar o Retorno do Pensamento Voltado para o Resultado

Conforme você for lendo os capítulos dedicados a cada tipo de pensamento, descobrirá que este livro não tenta dizer o que você deve pensar; tenta ensinar-lhe *como* pensar. À medida que você for se familiarizando com cada aptidão, descobrirá que faz bem algumas coisas; outras, não. Aprenda a desenvolver cada um desses tipos de pensamento e se tornará um melhor pensador. Domine tudo aquilo que puder - incluindo o processo do pensamento compartilhado, que o ajudará a compensar as suas áreas fracas - e a sua vida mudará.

CONSELHO DE UM BOM PENSADOR

Já li que "a batalha pelo controle e pela liderança no mundo sempre foi travada com mais eficácia no nível do pensamento. Uma idéia, certa ou errada, que capta as mentes dos jovens de uma nação logo abre caminho em todas as áreas da sociedade, especialmente na nossa era multimídia. Idéias determinam conseqüências".

Consigo ver o poder das idéias nas vidas dos jovens todos os dias porque a minha empresa, o Grupo INJOY, emprega muitos líderes inteligentes e espertos na faixa dos 20 e 30 anos de idade. Gabe Lyons, vice-

presidente da INJOY, participou recentemente de um evento no Teatro Fox, no centro de Atlanta, e voltou cheio de entusiasmo. O conferencista na ocasião era Jack Welch, antigo CEO da General Electric. Gabe compareceu naquele dia porque estuda liderança e desenvolvimento pessoal, e queria aprender com um dos melhores líderes de negócio do mundo.

Gabe era um dos 600 homens de negócios presentes na audiência. Jack Welch estava promovendo seu livro *Jack definitivo*, mas não leu trechos do livro nem fez uma palestra convencional. Em vez disso, fez algo muito mais valioso: respondeu às perguntas da platéia. Gabe disse que, durante duas horas, gotejou ouro puro da boca de Jack. A melhor coisa que ele aprendeu

"A batalha pelo controle e pela liderança no mundo sempre foi travada com mais eficácia no nível do pensamento."

surgiu como resposta a uma pergunta de um jovem executivo de cerca de 25 anos:

Um jovem perguntou: "Quando tinha a minha idade, o que você fez para destacar-se? Como você se distinguiu na multidão de colegas jovens, ambiciosos e esforçados da sua época?" Jack respondeu: "Boa pergunta, meu jovem. E é importante que todas as pessoas ouçam esse ponto. A primeira coisa que você precisa entender é a importância de 'sair da multidão'. A única maneira de se destacar perante o seu chefe é compreender este princípio simples: quando o seu chefe lhe faz uma pergunta, o designa para um projeto básico ou lhe pede para reunir alguns dados, você precisa entender que ele já sabe a resposta que está procurando. Na maior parte dos casos, ele quer apenas que você confirme os dados que, na verdade, ele já conhece.

A maioria das pessoas sai e faz apenas isso: confirma o que o chefe acreditava ser verdadeiro. Mas é aí que está a oportunidade de fazer a diferença. Você precisa entender que a pergunta é apenas o começo. Quando o seu chefe lhe faz uma pergunta, ela deve ser o ponto de partida para várias outras idéias e pensamentos. Se

você quer se distinguir, deve aprofundar seus pensamentos e dedicar tempo não apenas a responder, mas a ir além dela e agregar valor ao que o seu chefe estava pensando.

Na prática, isso significa apresentar não apenas uma resposta, mas três ou mais idéias, opções e perspectivas que ele provavelmente não considerou. O objetivo é agregar valor à idéia e ao pensamento, excedendo expectativas quando a questão lhe é apresentada. Isso se aplica não apenas às perguntas, mas também às tarefas, iniciativas e tudo o que lhe for atribuído."

Jack concluiu enfaticamente: "Portanto, se você entender que a pergunta é apenas o começo, logo sairá da *multidão*, porque 99,9% de todos os empregados estão indiferenciados na *multidão* por não pensar. Se você entender esse princípio, sempre receberá mais perguntas críticas para responder. E, com o tempo, será aquele que faz as perguntas aos outros!"

"Noventa e nove por cento de todos os empregados estão indiferenciados na multidão por não pensar."

-Jack Welch

Se você deseja distinguir-se da multidão, ir além das suas circunstâncias, atingir outro patamar em sua carreira e em sua vida pessoal, então precisa seguir o conselho de Jack Welch. Precisa tornar-se o melhor pensador que puder ser. Isso pode revolucionar sua vida.

PARA PENSAR

Eu acredito que pensar direito pode mudar a minha vida?

Entenda o que é pensar direito

1. Quais são os melhores pensadores que você conhece? Enumere-os.

2. O que os distingue do resto da multidão? Descreva o que eles têm de diferente.

Escolha um desses pensadores e tente agendar algum tempo com ele. É importante escolher com quem você se associa.

3. No passado, qual era sua definição de pensar direito? Como você descreveria isso agora?

4. Que questões pessoais ou profissionais criaram obstáculos contínuos ao seu progresso? Não tente resolvê-las agora, limite-se a descrevê-las.

Capítulo 2

Compreenda o Impacto da Mudança de Pensamento

"Você não pode fazer as pessoas pararem de pensar — mas pode fazê-las começarem a pensar."

- FRANK A. DUSH

Em que eles estavam pensando?

"Vamos fazer esse time dar uma guinada de 360 graus."

- JASON KJDD, DEPOIS DE TER SIDO RECRUTADO PELA NBA

É fácil entender que as pessoas malsucedidas precisam mudar seu modo de pensar. Mas o que dizer daquelas que alcançaram algum sucesso? Elas podem continuar subindo de patamar sem mudar o seu modo de pensar? Karen Ford pode responder a essa pergunta. Encontrei Karen em 1998, antes de fazer uma palestra sobre liderança para um grupo de consultoras da Mary Kay. Foi quando ela me contou sua história.

Karen Ford não começou a vida como mulher de negócios ou empreendedora, mas como professora. Diz ela: "Quando me formei, as escolhas eram muito limitadas para as mulheres. Era ensinar ou ser enfermeira, e fui para a Escola Normal e me tornei professora do ensino básico." Durante 10 anos, ela ensinou no segundo ano primário e foi muito boa nisso.

Mas, em 1987, as circunstâncias mudaram de forma radical. Seu segundo bebê nasceu com um problema no coração que exigia medicação a cada quatro horas, todos os dias, durante um ano. Para ministrar o remédio, Karen deixou o emprego e ficou em casa para cuidar do filho.

A família passou então por dificuldades financeiras, de modo que ela começou a buscar uma solução, e logo decidiu tentar a Mary Kay, onde podia ganhar US\$50 por semana para compensar a perda do salário de professora. Seus planos eram vender cosméticos por um ano e, quando seu filho se recuperasse, voltar para a carreira no ensino.

SURPREENDIDA PELO SUCESSO

Estes eram os planos de Karen, mas ela descobriu que gostava muito de trabalhar para a Mary Kay e que era boa no que fazia - *realmente* boa no que fazia. Diz ela: "Eu estava ganhando mais do que jamais pensara ser possível. Estava recebendo prêmios como diamantes, viagens, carros." Uma nova vida se apresentava, e ela estava descobrindo dons e talentos inexplorados. Karen nunca mais voltou à sala de aula.

Nos dois anos seguintes, Karen trabalhou muito vendendo produtos, recrutando mulheres com mentalidade semelhante à sua e construindo sua organização. Na Mary Kay, cada mulher é uma mulher de negócios independente. A empresa, que trabalha com mais de 750.000 consultoras de beleza, opera segundo a seguinte filosofia: "Faça negócios para si mesma, mas não por si mesma." O seu sucesso logo levou-a a fazer parte de um grupo exclusivo e ela se tornou uma das 8.200 diretoras de vendas independentes. Mas Karen queria mais: acreditava

que poderia atingir o próximo patamar - o patamar mais alto na Mary Kay. Queria tornar-se diretora nacional de vendas.

Nos cinco anos seguintes Karen trabalhou sem descanso para atingir seu objetivo. Recrutou outras pessoas, expandiu seu domínio e atingiu um objetivo de venda depois do outro. Aumentou as vendas, já impressionantes, de US\$500 mil por ano para mais de US\$650 mil. E acreditou que havia feito tudo o que era necessário para chegar ao próximo patamar. Mas quando, finalmente, recebeu o chamado da Mary Kay, em 1995, ficou sabendo que *não* fora indicada para ser diretora nacional de vendas. A notícia desapontou-a, mas o mais difícil foi a crítica que a acompanhou. Karen descobriu que a principal razão por não ter chegado lá era ter reunido um grupo de seguidoras que estavam tentando apenas realizar os sonhos e os objetivos dela, e não líderes capazes de realizar coisas por conta própria e levar outras pessoas ao sucesso. "Compreendi que liderar líderes era muito mais difícil do que havia pensado", lembra ela. Foi o primeiro fracasso de Karen, e ela sentiu-se arrasada.

MUDANDO O MODO DE PENSAR

Karen ficou tão desolada que quase abandonou a Mary Kay. Ela chegou a considerar com seriedade uma oferta de outra empresa para treinar líderes, emprego que exigia apenas cerca de 12 horas de trabalho por mês com um salário anual de seis dígitos. Várias vezes até tentou escrever sua carta de demissão, mas não conseguiu, e continuava pensando nas pessoas da sua organização, e nas esperanças e sonhos delas. Karen não queria mudar o seu objetivo. Então, ao invés disso, determinou que mudaria a si mesma.

Ela conta: "Foi uma decisão muito consciente não ir embora, mas, quando a tomei, sabia que teria de mudar o meu modo de pensar para poder continuar em frente. A primeira pessoa em quem precisei trabalhar e que precisei ajustar fui eu mesma."

Como ela sabia que não poderia ser bem-sucedida pensando como antes, mergulhou num turbilhão de crescimento pessoal, devorando cada livro e assistindo a cada fita sobre liderança que lhe caía nas mãos.

Durante meses, virtualmente ignorou sua organização e não fez mais nada além de trabalhar em si mesma e na sua maneira de pensar. Estabeleceu o objetivo de aprender a liderar líderes.

Quando Karen reemergiu e voltou a trabalhar com suas colegas, fez mais do que simplesmente criar uma visão e confiar na motivação; em vez disso, colocou em uso suas novas aptidões para pensar. Ela via tudo de outra maneira. Começou a criar estratégias e sistemas que ajudavam as pessoas sob sua liderança a crescer tanto quanto ela havia crescido. E determinou que se tornaria a melhor mulher de negócios que pudesse

ser no nível *que estava ocupando*. Ironicamente, foi isso que a levou ao nível mais alto.

"Todos pensam em mudar o mundo, mas ninguém pensa em mudar a si mesmo."
- Leon Tolstói

O romancista Leon Tolstói observou o seguinte: "Todos pensam em mudar o mundo, mas ninguém pensa em mudar a si mesmo." Como Karen mudou a si mesma de dentro para

fora, começou a atrair pessoas diferentes - aquelas que eram tão capazes quanto ela de pensar e de liderar. E levou-as a novos patamares de realização. Em 1 de outubro de 1998, recebeu outro telefonema da matriz da Mary Kay, e foi informada de que havia alcançado aquilo que apenas 170 outras consultoras da Mary Kay em todo o mundo haviam realizado. Foi nomeada diretora nacional de vendas. Isso aconteceu apenas porque havia mudado o seu modo de pensar.

POR QUE VOCÊ DEVE MUDAR O SEU MODO DE PENSAR

Nunca é demais afirmar que há um grande valor em se mudar o modo de pensar. Pensar direito pode trazer muitos benefícios: gerar receita, resolver problemas e criar oportunidades. Pensar direito pode levá-lo a um patamar - pessoal e profissional - inteiramente novo. Pode mudar a sua vida.

Considere algumas coisas que você precisa saber para mudar o modo como pensa:

1. Mudar o pensamento não é automático

Quando comecei a escrever este livro, conversei com algumas pessoas importantes em minha vida, que sei que pensam direito. Uma delas é o meu irmão Lany, que observou o seguinte: "Nem Laurel nem Hardy tinham maus pensamentos. Na verdade, eles não tinham pensamentos!" Se você assistiu a algum dos filmes que eles fizeram, entende o que meu irmão disse. O fato de eles não pensarem direito era o maior dos seus atributos cômicos.

"Nem Laurel nem Hardy tinham maus pensamentos. Na verdade, eles não tinham pensamentos!"

- Larry Maxwell

Infelizmente, muitas pessoas seguem o modelo de Laurel e Hardy. É pena que uma mudança de pensamento não ocorra por si só. É raro as boas idéias irem ao encontro de uma pessoa. Se você quer encontrar uma boa idéia, deve procurá-la.

Se você quer pensar melhor, precisa trabalhar nisso - e uma vez que comece a pensar melhor, as boas idéias continuarão chegando. De fato, pensar melhor em qualquer momento depende basicamente de quanto você já está pensando melhor.

2. Mudar o pensamento é difícil

Quando você ouve alguém dizer "isso é fácil na minha cabeça", espere encontrar apenas caspa. As únicas pessoas que acreditam que pensar é fácil são as que na maioria das vezes não se dedicam a pensar. O físico detentor do Prêmio Nobel, Albert Einstein, um dos melhores pensadores que já existiram, afirmou: "Pensar é um trabalho árduo; é por isso que tão poucas pessoas o fazem." Como pensar é tão difícil, você vai querer usar qualquer coisa que o ajude a melhorar o processo. No próximo capítulo, ofereço uma estratégia para se pensar de maneira mais intencional.

3. Vale a pena investir em mudar o pensamento

O escritor Napoleon Hill observou o seguinte: "Já se extraiu mais ouro da mente dos homens que da terra." Quando você reserva um

"Já se extraiu mais ouro
da mente dos homens
do que da terra."

• Napoleon Hill

tempo para aprender a mudar para melhor seu modo de pensar, está investindo em si mesmo. As boas minas se esgotam. As bolsas de valores entram em colapso. Os investimentos em imóveis podem não dar certo. Mas uma mente humana com apti-

dão para pensar direito é como uma mina de diamantes que nunca se esgota. Ela não tem preço.

4. Mudar o pensamento é o melhor presente que você pode dar aos outros

O escritor H. L. Mencken afirmou: "Meu palpite é que muito mais de 80% da raça humana passa pela vida sem ter um único pensamento original." Quando Karen Ford mudou o seu modo de pensar, ela melhorou não apenas a própria vida, mas também a vida de todas as pessoas de sua organização. Aprender a pensar melhor é um grande investimento a ser feito em você - mas também é o melhor presente que você pode dar aos outros, porque representa o dom do potencial ilimitado.

O IMPACTO DA MUDANÇA DE PENSAMENTO

Grande parte das pessoas que não está contente com a sua vida não sabe o porquê disso. Em geral, elas desconfiam que a culpa é das circunstâncias ou das outras pessoas. Até mesmo os indivíduos honestos e conscientes, que sabem que o problema está neles, podem ter dificuldade para chegar à origem da questão. E se perguntam: "Por que eu sou assim?" Eles querem mudar, mas não fazem nada de maneira diferente, de modo a *poder* mudar. Simplesmente esperam que as coisas dêem certo — e ficam frustrados quando isso não acontece. Reconheça que, apenas quando você realiza as mudanças certas no seu modo de pensar, as outras coisas começam a dar certo na sua vida.

Antes que eu diga o quanto é importante mudar o pensamento para poder mudar a sua vida, devo mencionar algo. Uma pessoa não consegue mudar outra. Durante os muitos anos em que fui professor de motivação, tentei mudar as pessoas e isso não funcionou, apesar das minhas boas intenções. Foi então que me dei conta de uma coisa: eu era responsável *para* as pessoas, mas não

Apenas quando você realiza as mudanças certas no seu modo de pensar, as outras coisas começam a dar certo na sua vida.

era responsável *por* elas. Como líder, precisei ensinar o valor que tem a mudança de pensamento e como se fazem as mudanças necessárias; mas as próprias pessoas eram responsáveis por efetuar as mudanças.

Nas próximas páginas, você verá como pode mudar a si mesmo quando assume a responsabilidade de mudar o seu modo de pensar. Siga o processo fielmente, e ele resultará numa vida diferente! É assim que ele funciona:

Passo 1: Mudar seu pensamento muda as suas crenças

Karen Ford observou: "As pessoas nunca realizarão aquilo que não se vêem fazendo." Quando ela determinou que melhoraria a si própria aprendendo a pensar melhor, suas crenças mudaram. Ela afirmou: "A crença em minhas aptidões pessoais foi o que mudou em primeiro lugar." Isso foi importante.

O fracasso inicial para realizar seu sonho abalou sua autoconfiança. Mas ao adquirir aptidões de pensamento que lhe permitiram liderar com eficácia, read-

"As pessoas nunca realizarão aquilo que não se vêem fazendo."

— Karen Ford

quiriu a confiança. E começou a ver os outros de outra maneira. Viu o potencial das pessoas e estabeleceu o objetivo de ensiná-las a pensar, e com as aptidões adquiridas passaram a acreditar em si mesmas. Sem essa crença, elas não podiam avançar.

Meu amigo, o escritor Gordon MacDonald, diz o seguinte:

Em nossa sociedade cheia de pressões, as pessoas que estão mentalmente fora de forma em geral tornam-se vítimas de idéias e sistemas que são destrutivos para o espírito e os relacionamentos humanos. Elas são vitimadas porque não lhes ensinaram como pensar, e também porque não se dedicaram à busca vitalícia do desenvolvimento da mente. Não tendo o recurso de uma grande mente, elas se tornam dependentes dos pensamentos e opiniões dos outros. Ao invés de lidar com idéias e problemas, elas se limitam a viver vidas repletas de regras, regulamentos e programas.

Ou então elas simplesmente desistem, como Karen Ford sentiu-se tentada a fazer. Mas a boa notícia é que, mesmo se você não tiver aquilo que MacDonald denomina "uma mente forte", não há razão para desistir ou viver uma vida sem realizações. A mente humana *pode* mudar. De fato, essa é uma das coisas que ela faz melhor — quando você se dispõe a fazer o esforço de mudar o seu pensamento.

Quando você estiver lutando para mudar seu modo de pensar, diga a si mesmo o seguinte:

- A mudança é pessoal - eu *preciso* mudar.
- A mudança é possível - eu sou *capaz* de mudar.
- A mudança é lucrativa - eu serei *recompensado* pela mudança.

Lembre-se, qualquer que seja sua idade e quaisquer que sejam as circunstâncias, você pode mudar seu modo de pensar. E quando você muda seu modo de pensar, muda suas crenças.

Passo 2: Mudar suas crenças muda suas expectativas

O empreendedor bilionário, Richard M. DeVos, diz o seguinte: "Geralmente, a única coisa que se interpõe entre um homem e aquilo que ele quer da vida é apenas a vontade de tentar e a fé no fato de que é possível."

Uma crença não é apenas
uma idéia que você possui;
é uma idéia que possui você.

Uma crença não é apenas uma idéia
que você possui; é uma idéia que possui

você. Uma crença tem grande poder porque ela muda as expectativas de um indivíduo. Quando Karen Ford mudou seu modo de pensar e construiu suas crenças sobre uma nova base de crescimento, tinha mais do que apenas a esperança e um sonho para levá-la adiante. Ela esperava realizar o seu objetivo porque havia feito o trabalho árduo de mudar como preparação para realizá-lo. E também havia preparado as pessoas que trabalhavam com ela para realizá-lo. Elas esperavam ser bem-sucedidas e foram. As palavras do escritor Nelson Boswell são verdadeiras: "O primeiro e mais importante passo para o sucesso é ter a expectativa de que podemos ser bem-sucedidos."

Passo 3: Mudar suas expectativas muda a sua atitude

Um homem entrou na tenda de uma quiromante e pagou para que ela lesse sua mão.

"Vejo muitas coisas", disse ela.

"Como o quê?", perguntou o homem.

"Você será pobre e infeliz até os 45 anos."

"Oh", disse ele desanimado. Então teve uma suspeita. "O que acontecerá quando eu tiver 45 anos?"

"Você irá se acostumar."

Nossas expectativas têm um tremendo impacto em nossas atitudes. Ben Franklin satirizou: "Abençoado é aquele que não espera nada, pois ele receberá." As expectativas negativas são um caminho rápido para levar o pensamento a um beco sem saída. Quantas pessoas bem-sucedidas que você conhece são apáticas ou negativas? As expectativas positivas levam a uma atitude positiva. Elas produzem entusiasmo, convicção, desejo, confiança, compromisso e energia - todas as características que ajudam uma pessoa a ter sucesso. Se você quer possuir essas qualidades em maior abundância, aumente suas expectativas.

As expectativas negativas são um caminho rápido para levar o pensamento a um beco sem saída.

Passo 4: Mudar sua atitude muda o seu comportamento

Você já observou como seu humor afeta o seu modo de agir? Quando você se sente particularmente feliz, não se enche de mais energia? Não fica mais propenso a ser gentil com as pessoas? Não assume tarefas mais prontamente e completa-as com confiança e competência? E que tal quando você está tendo um dia especialmente ruim? Você não trabalha menos? Não fica mais impaciente com a família e os colegas? Tudo não parece um peso? Já dizia o sacerdote Earl Riney: "Nossas emoções são os motores das nossas vidas."

O que é uma atitude? Creio que uma atitude é:

O promotor do nosso verdadeiro eu.

Algo que tem as raízes dentro e os frutos fora.

O nosso melhor amigo ou o nosso pior inimigo.

Algo mais honesto e mais consistente do que nossas palavras.

Um olhar para fora com base nas experiências passadas.

Algo que atrai as pessoas para nós ou as afasta de nós.

Algo que somente se contenta quando se exprime.

O bibliotecário do nosso passado.

A voz do nosso presente.

O profeta do nosso futuro.

Uma atitude é um pouco mais que um humor ou uma emoção predominante sustentada ao longo do tempo. Como diz o psicólogo William James: "Aquilo que detém nossa atenção determina nossa ação." Em outras palavras, seu comportamento acompanha sua atitude. Os dois não podem ser separados. Diz o escritor LeRoy Eims: "Como você pode saber o que há em seu coração? Observe o seu comportamento."

Passo 5: Mudar seu comportamento muda seu desempenho

Quando eu tinha meus 20 anos, decidi tornar-me um melhor jogador de golfe. Eu gostava do jogo, em especial do desafio mental que ele representava, mas meu desempenho deixava muito a desejar. Então,

visitei um jogador profissional para pedir conselhos a respeito de como poderia melhorar.

Eu cometia muitos erros, mas o mais sério era o meu modo de segurar o taco. "Você está usando uma pegada de beisebol", o profissional me disse. "Você nunca vai melhorar se não mudar isso."

Então ele me mostrou a maneira adequada de segurar o taco.

"É horrível", questionei. "Isso está certo?"

"É assim mesmo", ele respondeu.

"Não sei se sou capaz de fazer assim", reclamei.

"Isso é por sua conta", ele foi incisivo. "Você pode fazer da maneira antiga, mas assim nunca vai melhorar."

O meu desempenho dependia de uma mudança de comportamento. Fiz a mudança.

Nunca fique impressionado demais com o estabelecimento de objetivos mas com a *realização* dos objetivos. Alcançar novos objetivos e atingir um patamar de desempenho mais alto sempre requer mudança, e a mudança é difícil. Mas console-se com a idéia de que, se uma mudança não é desconfortável, provavelmente ela não é uma mudança.

Nunca fique impressionado demais com o estabelecimento de objetivos; mas com a *realização* dos objetivos.

Passo 6: Mudar seu desempenho muda a sua vida

Quando você muda seu desempenho - isto é, aquilo que faz com frequência - você obtém o poder de mudar sua vida. Isso certamente valeu para Karen Ford. Também tem valido para mim. Embora eu escreva muitos livros, sou antes de mais nada um palestrante. No decorrer dos anos, venho fazendo palestras para Peter Lowe em seus seminários a respeito do sucesso. Já falei para mais de 50 mil pessoas ao mesmo tempo em estádios de futebol americano. Já estive no programa *Good Morning America*. Já falei no NCAA Final Four, nas 500 Milhas de Indianápolis e no NBA All Star Game. Todos os anos, falo pessoalmente para mais de 350 mil pessoas. Não estou dizendo isso para me exibir. Digo para provar que sou um comunicador. Minha vida comprova esse fato.

Na verdade, se você tivesse me ouvido falar há três décadas e meia não teria acreditado que eu fizesse uma carreira como essa. Digamos apenas que eu não era muito inspirador. E que, se tivesse permanecido assim, nunca teria falado para mais do que as poucas centenas de pessoas da minha igreja. Mas eu queria realizar o meu potencial, ir para o patamar mais alto que era capaz de alcançar. Eu estava determinado a melhorar.

Para conseguir mudar meu desempenho, comecei por mudar meu modo de pensar. Eu sabia que se permanecesse com a mesma atitude mental em relação à comunicação não teria um desempenho diferente. Passe a observar os palestrantes respeitados dentro do meu limitado círculo de experiência e tentei entender o que estavam fazendo e imitei-os. Melhorei com isso, mas ainda tinha um longo caminho a percorrer.

Depois, adotei uma via mais intelectual para a comunicação. Utilizei pesquisas, estatísticas e etimologia. No processo, aprendi um pouco mais, em especial no que diz respeito à preparação e à escrita. Tendo adquirido essas habilidades, passei para uma exploração mais ampla, no sentido de não me limitar a observar apenas as pessoas que faziam parte do meu círculo. Observei como elas se conectavam com a audiência e comecei a tentar fazer a mesma coisa. Percebi que as pessoas aprendiam melhor com algum tipo de gancho. Vi como elas reagiam ao humor e incorporei o tipo de humor que eu era capaz de dominar. Continuei trabalhando no aspecto mental da comunicação, que acabou provocando melhorias no meu desempenho.

Pode soar estranho, mas levei oito anos para aprender a ser eu mesmo diante de uma audiência e a desenvolver o estilo que me é próprio. O processo representou um tremendo desafio para mim. Às vezes, eu me sentia terrivelmente só, como se fosse a única pessoa no mundo que tinha de passar por todas essas mudanças, embora racionalmente eu soubesse que não era. Ser um melhor comunicador exigiu um modo inteiramente novo de pensar, e era desconfortável. Mas consegui.

Nos 25 anos seguintes, continuei trabalhando no aperfeiçoamento das minhas aptidões e na melhoria do meu desempenho. Ainda sou um estudante de comunicação e ainda tento aprender com pessoas melhores do que eu. Meu estilo básico não mudou, mas meu pensamento continua a evoluir. Sei que, se continuar aperfeiçoando meu pensa-

mento, criarei impacto nas minhas crenças, e isso mudará as minhas expectativas, o que, por sua vez, afetará minha atitude, resultando na mudança do meu comportamento, o que, finalmente, trará melhoria de desempenho. E isso mudará a minha vida.

O PRÓXIMO PATAMAR

O progresso sempre requer mudança. Atingir um novo patamar sempre requer mudança mental. Você pode saber disso intuitivamente, mas precisa fazer com que essa idéia fundamente o modo como "leva" a sua vida. Martin Grunder conta uma história a respeito de Mark Victor Hansen, o palestrante motivacional que criou o império de *The Chicken Soup for the Soul*. Anos atrás, antes do seu enorme sucesso, Hansen abordou Tony Robbins num evento em que ambos estavam palestrando e disse-lhe: "Tony, venho fazendo isso há muito tempo e estou indo bem. Estou ganhando perto de US\$1 milhão por ano. Sei que você ganhou US\$156 milhões no ano passado com palestras, aulas e todos os seus produtos. Como você faz isso? Como posso fazer isso?"

Grunder conta que Robbins voltou-se para Hansen e perguntou: "Quem está no seu grupo de controle da mente?" Trata-se de um grupo de pessoas que pensam de maneira semelhante e que se reúnem para gerar idéias e assumir responsabilidades.

"Milionários", respondeu Hansen. "Somos todos milionários."

Então Robbins observou: "E isso que você está fazendo errado. Você precisa encontrar alguns bilionários e começar a associar-se com eles! *Eles o farão pensar no nível deles*" Dizer que Hansen subiu para outro patamar desde que essa conversa ocorreu é ser sutil. Seu objetivo é vender um bilhão de livros *Chicken Soup*, e está a caminho de atingi-lo.

Se você quer *viver* num novo patamar, tem de *pensar* num novo patamar. Recentemente, eu estava falando com meu velho amigo Bob Taylor, o fundador das Guitarras Taylor. Bob é um gênio da manufatura; ele só faz guitarras porque gosta delas. Bob inventa a maior parte do equipamento de manufatura utilizado para desenhar e construir as guitarras que sua empresa vende. Assim como todas as outras pessoas

que conheço, ele compreende o valor de pensar direito. E diz: "No final, o pensamento claro e inspirador é o único caminho para mudar as coisas para melhor. Alguém me perguntou uma vez, quando me saí bem num projeto em que antes havia falhado: 'O que você fez para mudar?' E eu respondi: 'Mudei o meu modo de pensar.'"

Você quer ser bem-sucedido onde falhou antes? Quer alcançar um patamar que nem mesmo sonhou ser possível? Quer tornar-se a pessoa que sempre esperou ser? Se quer, não comece tentando mudar suas ações. Comece mudando o seu modo de pensar. Nada mais que você fizer terá um impacto tão grande

Para pensar

O meu desejo de obter sucesso e de melhorara minha vida é bastante forte para fazer com que eu mude o meu modo de pensar?

Meça o impacto da mudança de pensamento

1. Quando Karen Ford enfrentou obstáculos para alcançar o patamar seguinte e falhou, ela quase desistiu. Como você tem lidado com situações semelhantes? Enumere grandes desapontamentos que enfrentou na sua carreira ou na sua vida pessoal e analise como reagiu a eles.

2. Quando você tentou melhorar sua vida no passado, onde concentrou sua energia? Utilizando a lista a seguir, classifique onde você comumente coloca a maior ênfase, marcando a alternativa com o número 1. Marque a próxima área mais importante com o número 2, e continue até ter classificado as seis.

- Pensamento
- Crenças
- Expectativas
- Atitude
- Comportamento
- Desempenho

Com base em suas respostas, em que medida você terá de mudar o modo como naturalmente faz as coisas para mudar seu modo de pensar? Explique.

3. O sucesso é bom, desde que seja visto como crescimento, e não como um fim em si mesmo. É possível que seus sucessos anteriores estejam atrapalhando seu sucesso futuro? Pense a respeito de uma área em que você foi bem-sucedido no passado mas que, no presente, atingiu um platô. Descubra o que está faltando no seu atual desempenho e faça uma retrospectiva do seu desempenho, comportamento, atitude, expectativas e crenças até alcançar a origem: o pensamento. Em que medida você deve mudar o seu modo de pensar para atingir o próximo patamar?

Capítulo 3

Domine o Processo do Pensamento Intencional

*"Para que a flor desabroche, você
precisa do sob certo e da semente certa.
O mesmo vale para o cultivo do pensamento certo!"*

- WILLIAM BERNACH

Em que eles estavam pensando?

"Metade desse jogo depende noventa por cento da mente."

- DANNY OZARK, GERENTE DA PHILADELPHIA PHILLIES

O presidente de uma empresa estava mostrando o escritório a um executivo júnior recém-contratado. Quando iam andando, os dois homens passaram por uma grande sala onde uma mulher estava sentada numa cadeira confortável, olhando para fora da janela. O escritório não tinha mesa, nem computador, nem arquivos, nem qualquer outro equipamento ou ferramenta que normalmente faz parte de um ambiente de trabalho.

"Desculpe, senhor", disse o recém-contratado. "Por que esse escritório não está sendo usado?"

"Mas ele está sendo usado", respondeu o presidente.

"Bem, eu não vi nenhuma escrivaninha, nem nada, então pensei que talvez ele estivesse em processo de mudança. Quem estava sentada na cadeira?"

"Ela é um de nossos vice-presidentes. Aquela é a sala dela", explicou o presidente.

"O que ela faz na empresa?"

"Pensa", respondeu o presidente com um sorriso.

"Ela é paga apenas para pensar? Quer dizer, ela não tem de *produzir* nada? Uau, eu adoraria ter um trabalho como esse."

"A última idéia que ela teve *produziu* US\$20 milhões para esta empresa. Faça isso com frequência e algum dia você terá um trabalho como o dela."

Os bons pensadores sempre estão em falta no mercado. Uma pessoa que sabe *como* fazer as coisas pode sempre ter um emprego, mas a pessoa que sabe *por que* faz o que faz sempre será chefe daquela. Os bons

pensadores resolvem problemas, nunca lhes faltam idéias capazes de construir uma organização, e sempre têm esperança de um futuro melhor. Os bons pensadores raramente têm de se submeter a pessoas rudes que tiram vantagem

Os bons pensadores sempre estão em falta no mercado. Uma pessoa que sabe *como* fazer as coisas pode sempre ter um emprego, mas a pessoa que sabe *por que* faz o que faz sempre será chefe daquela.

deles ou tentam decepcioná-los - pessoas como o ditador nazista Adolf Hitler, que uma vez gabou-se: "Quanta sorte têm os governantes pelo fato de os homens não pensarem." Aqueles que desenvolvem o processo de pensar podem governar a si mesmos - até quando estão abaixo de um governante opressor, ou em circunstâncias difíceis.

COLOQUE-SE NO LUGAR CERTO PARA PENSAR

Tornar-se um bom pensador não é muito complicado. É uma disciplina, que, como a maior parte das disciplinas, pode ser cultivada e refi-

nada. Por isso quero ensinar-lhe o processo que utilizei para descobrir e desenvolver bons pensamentos. Certamente não é o único, mas tem funcionado bem para mim.

1. Encontre um lugar onde você possa pensar

Já ouvi dizer que Charles Kettering, o grande inventor e fundador da Delco, que deteve mais de 140 patentes e recebeu o título de doutor honorário de cerca de 30 universidades, falou a respeito de se criar um lugar para pensar. Ele comparou isso com manter uma gaiola de pássaro dentro da mente. Parece uma comparação estranha, mas a idéia torna-se mais clara quando você fica sabendo de uma aposta de US\$100 que ele fez certa vez. Kettering disse a um amigo que podia fazê-lo comprar um pássaro de estimação no ano seguinte. O amigo retrucou que ninguém podia fazê-lo comprar o que quer que fosse, e aceitou a aposta.

Logo depois, Kettering deu ao homem uma caríssima gaiola suíça feita a mão. O homem levou-a para casa e, como ela era muito bonita, pendurou-a no teto da sala de jantar. Mas cada vez que ele recebia convidados, alguém lhe perguntava: "Quando o seu pássaro morreu?"

"Eu nunca tive um pássaro", respondia ele. E via-se na obrigação de contar a história. E isso ocorreu tantas vezes que ele finalmente saiu e comprou um periquito - e pagou a Kettering os US\$100 que lhe devia. Mais tarde, Kettering disse: "Se você pendurar gaiolas em sua mente, acabará conseguindo alguma coisa para pôr dentro delas."

Da mesma maneira que a gaiola de Kettering atraiu um pássaro, assim também um local especialmente designado para pensar atrairá bons pensamentos. Se você for ao seu local especial para pensar esperando gerar boas idéias, acabará produzindo alguma.

Durante anos, meu objetivo tem sido gerar um bom pensamento por dia. Pode não parecer muita coisa, mas se você for capaz de fazer isso cinco dias por semana durante doze meses, terá mais de 250 bons pensamentos todo ano!

Onde é o melhor lugar para começar? Cada pessoa tem um jeito próprio. Algumas pensam melhor no chuveiro. Outras, como o meu

amigo Dick Biggs, gostam de ir a um parque. Para mim, os melhores lugares para pensar são:

- *No meu carro.* Tenho muito tempo para pensar, sem interrupções, quando estou no meu carro. Não dou a ninguém o número do celular do carro, o que é fácil, porque nem eu sei qual é! Enquanto estou dirigindo, costumo ouvir música ou concentro o pensamento em algo específico.
- *Em aviões.* Por causa da minha agenda de palestras, passo muito tempo em aviões. Se um dos componentes da minha equipe precisa falar comigo, faço-o vir junto para que possamos conversar. Com frequência, ou procuro ler para gerar idéias, ou passo o tempo anotando pensamentos e refletindo.
- *No spa.* Um dos meus lugares favoritos no mundo é o spa do quintal de casa. Quase todos os dias, desfruto da relaxante água morna, reflito no dia que tive e passo algum tempo rezando.

As idéias me vêm em outros lugares, também, como a cama (mantenho um bloco com uma lâmpada especial no criado-mudo para essas ocasiões). Creio que sempre gero pensamentos porque criei o hábito de ir com frequência aos locais que designei para pensar. Se você quer

Quando encontrei um lugar para pensar, os meus pensamentos encontraram um lugar em mim.

gerar idéias com frequência, precisa razer a mesma coisa. Encontre um local onde possa pensar e planeje registrar os pensamentos no papel para não perdê-

los. Quando encontrei um lugar para pensar, os meus pensamentos encontraram um lugar em mim.

2. *Encontre um lugar para dar forma aos seus pensamentos*

Raras vezes as idéias vêm inteiramente formadas e completamente trabalhadas. Na maior parte do tempo, precisam ser modeladas até criar

substância. Como diz o meu amigo Dan Reiland, elas têm de "passar pelo teste da clareza e do questionamento". Durante o tempo da modelagem, você precisa manter uma idéia sob forte escrutínio. Muitas vezes, um pensamento que parecia excepcional tarde da noite parece bem tolo à luz do dia.

Faça perguntas a respeito das suas idéias. Refine-as. Um dos melhores modos de fazer isso é escrevê-las. O professor, diretor de faculdade e senador dos Estados Unidos, S.I. Hayakawa, escreveu: "Aprender a escrever é aprender a

pensar. Você não sabe uma coisa com clareza se não sabe escrever sobre ela."

À medida que dá forma aos seus pensamentos, você descobre se uma idéia tem potencial. Você descobre aquilo que tem. Também descobre algumas coisas a seu próprio respeito. O tempo de modelagem me faz ficar entusiasmado porque incorpora:

- *Humor*. Os pensamentos que não funcionam oferecem, na maioria das vezes, um alívio cômico.
- *Humildade*. Os momentos em que me conecto com Deus me assustam.
- *Excitação*. Adoro brincar com uma idéia (chamo a isso "futura-la").
- *Criatividade*. Nesses momentos, não estou limitado pela realidade.
- *Realização*. Deus me criou para esse processo; Ele utiliza os meus maiores dons e me dá alegria.
- *Honestidade*. Conforme reviro uma idéia na mente, descubro meus verdadeiros motivos.

"Aprender a escrever é aprender a pensar.
Você não sabe uma coisa com clareza
se não sabe escrever sobre ela."

- S. I. Hayakawa

- *Paixão.* Quando você modela um pensamento, descobre em que acredita e o que realmente importa.
- *Mudança.* A maior parte das coisas que fiz na vida resultou de pensar profundamente em alguma coisa.

A fase de modelagem do pensamento deixou uma profunda marca em mim, pois foi então que vivi meus melhores e piores momentos. Nesses momentos, no decorrer dos anos, recebi o chamado para o ministério. Deus me subjugou e me tornou humilde, minhas convicções foram formadas e minhas prioridades tornaram-se claras, estabelecendo-se. Outras vezes, reconheci meus fracassos como líder e minhas deficiências como marido. E também celebrei alguns sucessos. O que sou hoje é resultado dos momentos em que trabalhei para dar forma ao pensamento. Ainda me surpreendo quando passo tempo de qualidade pensando e refletindo.

Já dei forma aos meus pensamentos em muitos lugares. Quando trabalhava para obter meu diploma, visitei uma antiga casa feita de blocos de construção na Faculdade Circleville Bible. Logo depois que me casei e comecei a trabalhar no meu primeiro emprego, costumava passar muito tempo sentado numa pedra atrás de casa, em Hillham, Indiana. Quando morava em Lancaster, Ohio, ia para um parque. Em San Diego, visitava um lugar da minha igreja que chamava de "sala de cima". Hoje, costumo modelar minhas idéias no escritório de casa ou quando passo algum tempo nas montanhas das Carolinas.

Você pode dar forma aos seus pensamentos em quase todos os lugares. Basta que seja um local funcional, onde você possa se concentrar para escrever e se questionar sem ser interrompido. Como diz Dave Sutherland, presidente da INJOY Stewardship Services: "Às vezes, as perguntas que você faz são mais importantes do que as respostas que recebe." Ao fazer perguntas, você passa a ter uma percepção maior com relação às suas idéias. Quando tentava dar forma aos meus pensamentos, sempre percebia que os meus pensamentos é que me davam forma.

3. Encontre um lugar para expandir seus pensamentos

Se você tem grandes pensamentos e passa algum tempo modelando-os mentalmente, não pense que pode parar por aí. Se proceder assim, estará perdendo os aspectos mais valiosos do processo de pensar, e deixará de ter outros pensamentos e de fazer as idéias se expandirem até atingir seu maior potencial.

Tenho de admitir que, na minha vida, já cometi tal erro. Eu queria levar adiante uma idéia, da sua origem até a solução, antes de compartilhá-la com qualquer outra pessoa, até mesmo com as pessoas em quem ela poderia causar mais impacto. Fiz isso no trabalho e em casa. Mas, com os anos, aprendi que se pode ir muito mais longe com uma equipe do que sozinho.

Aceito de coração aquilo que escrevi em *As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe*: "Um é um número muito pequeno para se chegar à grandeza." Se você realmente quer levar uma idéia ao seu nível mais alto, peça ajuda a outras pessoas.

Encontrei uma espécie de fórmula que pode ajudá-lo a desafiar seus pensamentos. Ela diz o seguinte:

O Pensamento Certo mais as **Pessoas** Certas
no **Ambiente** Certo e no **Tempo** Certo
pela **Razão** Certa = o **Resultado** Certo

A combinação é invencível. Eis por quê:

- *O Pensamento Certo.* Tudo deve começar com a semente de uma idéia. Como George Gardner observou certa vez: "O pensamento é, talvez, o precursor e até mesmo a mãe das idéias, e as idéias são as coisas mais poderosas e mais úteis do mundo."
- *As Pessoas Certas.* Quando você expõe uma idéia às pessoas certas, coisas incríveis podem acontecer. O pensamento original geralmente cresce, juntamente com sua visão, poder e impacto. Quem são as pessoas certas para desafiar uma idéia? São aquelas que o amam e que adotam a sua visão, que o conhecem e fortalecem a

sua visão, e que o complementam e ampliam a sua visão. São aquelas que questionam um pensamento antes que você o sufoque com outros. Algumas das pessoas que fazem parte da minha vida como pensador e as áreas em que elas ampliam o meu pensamento são:

Bill Hybels - Liderança
Larry Maxwell - Negócios
Dan Cathy - Empregados
Dave Sutherland - Estratégia
John Hull — Relacionamentos
Fred Smith - Intuição
Kevin Small - Oportunidade
Margaret Maxwell — Perspectiva
Tom Phillippe - Sabedoria
Jim Dornan - Mudança
Pat Williams - Criatividade
Bill Bright - Visão
Charlie Wetzel - Escrita

Se as pessoas que fazem parte da sua vida têm impacto no seu modo de pensar, para melhor ou para pior, por que você não trabalha estrategicamente para descobrir quem é capaz de desafiá-lo para alcançar seu potencial? Estabeleça o objetivo de encontrar pessoas que agregam valor em áreas que são importantes para você (e torne-se disponível para fazer o mesmo aos outros). Isso levará seu pensamento a um patamar inteiramente novo.

- *O Ambiente Certo*. Ou seu ambiente faz com que suas idéias se expandam ou faz com que se encolham. No ambiente certo, o pensamento é valorizado, as idéias fluem livremente, um novo olhar é bem-vindo, a mudança é esperada, as perguntas são encorajadas, os egos são postos em xeque, as idéias estimulam melhores idéias e o pensamento gera trabalho em equipe. Se você está paralisado num ambiente errado, descubra um ambiente que o

estímulo. Se é um líder, perceba que está criando o ambiente em que se encontra. A responsabilidade por torná-lo melhor é sua!

- *O Tempo Certo.* As idéias são frágeis quando vêm pela primeira vez à luz do dia. Se você tentar implementá-las cedo demais ou apresentá-las quando há mais pessoas contra elas do que a favor, elas não sobreviverão. O imperador Adriano, da Roma Antiga, acreditava que "estar certo cedo demais é estar errado". Enquanto sua idéia ainda estiver na fase de expansão, apresente-a sem cronogramas ou objetivos rigidamente definidos. Os pensamentos devem ter permissão para respirar antes que você os restrinja.
- *A Razão Certa.* J. P. Morgan já dizia: "Um homem sempre tem duas razões para fazer qualquer coisa: a boa e a verdadeira." Os motivos importam. As pessoas geralmente sentem-se mais inclinadas a expandir idéias que agregam valor às outras.

Assim como ocorre com as pessoas, todo pensamento tem potencial para tornar-se grande. Quando você encontrar um lugar onde possa fazer com que seus pensamentos se expandam, encontrará esse potencial. Às vezes, um pensamento é meramente um trampolim para uma idéia maior, mas sem esse trampolim a grande idéia nunca será encontrada. Outras vezes, um pensamento torna-se grande quando faz parceria com outra idéia. E ainda por vezes um pensamento é excelente assim como é, e apenas precisa ser desenvolvido. Encontrar um lugar para fazer com que os seus pensamentos se expandam permite-lhe levar sua idéia até onde é possível. Quando tentei fazer meu pensamento expandir-se, descobri que o meu pensamento é que me expandiu.

4. Encontre um lugar para fazer seus pensamentos aterrissarem

O escritor C. D. Jackson observa que "grandes idéias precisam de um trem de aterrissagem assim como de asas". Qualquer idéia que permaneça apenas como uma idéia não gera um grande impacto. O verdadeiro poder de uma idéia se realiza quando ela vai da abstração para a aplicação. Pense a respeito da teoria da relatividade de Einstein. Quan-

do ele publicou suas teorias em 1905 e 1916, elas eram apenas idéias profundas. O seu verdadeiro poder realizou-se com o desenvolvimento do reator nuclear em 1942 e com a bomba nuclear em 1945. Quando os cientistas desenvolveram e implementaram as idéias de Einstein, o mundo todo mudou.

Da mesma maneira, se você quiser que seus pensamentos gerem impacto, precisa fazê-los aterrissar juntamente com outros, de modo que algum dia possam ser implementados. Enquanto você planeja a fase de aplicação do processo de pensamento, faça suas idéias aterrissarem primeiramente com...

- *Você mesmo.* Fazer uma idéia aterrissar lhe dará integridade. As pessoas somente aceitam uma idéia depois de aceitarem o líder que a comunica. Isso não acontece se o líder não acredita na própria idéia. Antes de ensinar qualquer lição, eu me pergunto três coisas: "Eu acredito nisso? Eu vivo isso? Acredito que os outros devam viver isso?" Se eu não puder responder sim às três perguntas, é porque não consegui fazer a idéia aterrissar.
- *Participantes chave.* Sejam realistas, nenhuma idéia voa longe se as pessoas influentes não a aceitam. Afinal, são elas que levam a idéia à implementação. Fazer aterrissar uma idéia com o apoio das pessoas influentes em sua organização aumentará as suas possibilidades de concretização.
- *Aqueles que são mais afetados.* Fazer aterrissar os pensamentos com as pessoas na linha de fogo lhe dará maior percepção intuitiva. Aquelas que estão mais próximas das mudanças resultantes de uma nova idéia podem oferecer uma "leitura da realidade". E isso é importante porque, às vezes, até mesmo quando você completou diligentemente o processo de gerar um pensamento, moldá-lo e fazê-lo expandir-se com outros bons pensadores, ainda assim você pode errar.

J. Jacobson observava: "Uma boa idéia é como um carrinho de mão; ela não vai a lugar algum, a não ser que você a empurre."

Embora isso seja verdade, há mais implicações em se fazer uma idéia aterrissar do que simplesmente empurrá-la. O seu tempo é importante. Quando você se preparar para apresentar novas idéias às pessoas, tenha em mente que elas terão a maior boa vontade para aceitar a mudança quando:

- Estão sofrendo o suficiente para querer mudar.
- Estão aprendendo o suficiente para querer mudar.
- Estão recebendo o suficiente para ser capazes de mudar.

Apresente suas idéias num desses momentos ideais, e é bem mais provável que consiga levar seus pensamentos à fase final do processo. Quando tentei fazer meus pensamentos aterrissarem, entendi que eles me deram uma base segura.

5. Encontre um lugar para fazer os seus pensamentos voarem

O filósofo francês Henri-Louis Bergson, que ganhou o Prêmio Nobel de Literatura em 1927, afirmou que uma pessoa deveria "pensar como um homem de ação e agir como um homem que pensa". De que adianta pensar se isso não tem aplicação na vida real? O pensamento divorciado da ação não pode ser produtivo. Aprender a dominar o processo de pensar bem leva ao pensamento produtivo. Se você conseguir desenvolver a disciplina de pensar corretamente e transformá-la num hábito vitalício, então será produtivo a vida toda. Quando você tiver criado, modelado e expandido seus pensamentos e os tiver feito aterrissar, então fazê-los voar será fácil e divertido.

Observei que os grandes realizadores têm a tendência natural de entrar em qualquer projeto e já começar a trabalhar; geralmente são pessoas de ação, com alto nível de energia. Mas para obter o tipo de resultado que você quer atingir - para fazer os seus pensamentos voarem bem - precisa dedicar, a qualquer tarefa, tempo para pensar.

Dedique aos seus planos a quantidade correta de tempo para pensar, e descobrirá que o tempo de implementação diminuirá e os resultados serão melhores. O seu tempo para pensar é como a pista de um aeroporto. Assim como os aviões maiores precisam de uma pista mais longa

para levantar vôo, as grandes idéias também precisam de mais tempo para decolar. Quando tentei fazer meus pensamentos voarem, descobri que eles é que me levaram a novas altitudes.

COMO TORNAR-SE UM BOM PENSADOR

Você quer dominar o processo de pensar bem? Então, recomendo-lhe o seguinte:

1. Exponha-se a bom subsídios

Os bons pensadores sempre pressionam a bomba das idéias, sempre procuram coisas capazes de ativar o processo de pensar. Porém, tudo o que entra sempre causa impacto no que sai, como ilustra este poema chamado "O Guardião das Chaves":

Você é o Guardião das Chaves.
Você é o Guarda do Portão.
Esperando na fila para atravessar a porta.
Está o AMOR. E também o ÓDIO.
Na fila para entrar, encontra-se a PAZ GENTIL.
E também a GUERRA VIOLENTA.
Você tem de escolher quem pode e quem
Não pode passar pela porta.
A INTOLERÂNCIA tenta esgueirar-se
Nas asas do MEDO, ou do ORGULHO.
Ela se esconde atrás dos SONHOS DE ACOLHIMENTO.
E tenta insinuar-se para dentro.
Oh! Fique alerta! Você é o Guarda que decide
Quem VAI e quem deve FICAR.
Você é o Guardião das Chaves da sua Mente.
Quem você vai deixar entrar hoje?

Leia livros, revistas, ouça fitas e passe o seu tempo com bons pensadores. E quando alguma coisa intrigá-lo - a idéia de outra pessoa ou a

semente de uma idéia que você tenha tido - mantenha-a diante de si. Registre-a por escrito e guarde-a no seu local de pensar favorito para estimular seu pensamento.

Certa vez, guardei a figura de uma revista na minha escrivaninha durante um ano para manter o foco num objetivo e estimular meu pensamento a respeito de como atingi-lo. Mas o meu local favorito para guardar as idéias que precisam de reflexão é uma pasta do tamanho de meia página, que guardo comigo. Ela é a minha companheira de pensamento. Depois que desenvolvo uma idéia, faço um rascunho de esboço e coloco-a no lado esquerdo da pasta (o lado direito tem páginas em branco nas quais capto novas idéias). Periodicamente, pego o rascunho, dedico-lhe algum tempo de reflexão e faço uma reavaliação. A minha pasta de pensamento contém, agora, cinco projetos que andei revendo. Um deles está lá há nove meses! Mas todos permanecerão até estarem prontos para decolar. Esse processo permite que o pensamento fique cozinhando devagar na minha mente até que as idéias estejam prontas.

2. *Exponha-se aos bons pensadores*

Passe tempo com as pessoas certas. Quando eu estava trabalhando neste capítulo e expus minhas idéias para algumas pessoas-chave (de modo a fazer com que meus pensamentos se expandissem), percebi algo a meu respeito. Todas as pessoas que considero colegas ou amigos próximos são pensadores. Gosto de todas as pessoas, e tento ser gentil com todas que encontro e quero agregar valor ao maior número possível de pessoas mediante conferências, livros, fitas etc. Mas procuro passar meu tempo com aquelas que me desafiam com seu pensamento e suas ações, e que estão constantemente tentando crescer e aprender. Por exemplo, a minha esposa, Margaret, os meus amigos mais próximos e os executivos que dirigem minhas empresas. Cada um deles é um bom pensador! Em *Provérbios* vemos que as pessoas de mente aguçada afiam umas às outras, assim como o ferro afia o ferro. Se você quer ser um pensador afiado, fique perto de pessoas afiadas.

Se você quer ser um pensador afiado, fique perto de pessoas afiadas.

3. *Escolha bons pensamentos*

Para tornar-se um bom pensador, você deve ser intencional em relação ao processo de pensar. Regularmente, coloque-se no lugar certo para pensar, modelar, fazer expandir e fazer aterrissar os pensamentos. Faça disso uma prioridade. Lembre-se, pensar é uma disciplina.

Recentemente, tomei café da manhã com Dan Cathy, o presidente da Chik-fil-A, uma rede de *fast-food* com matriz em Atlanta. Disse-lhe que estava trabalhando neste livro e perguntei-lhe se ele considerava o tempo dedicado a pensar alta prioridade. Ele não apenas respondeu "sim", mas também contou-me a respeito do que denomina "agenda de pensamento", processo que o ajuda a lutar contra o ritmo febril da vida, que desencoraja o pensamento intencional. Dan explicou que reserva, apenas para pensar, meio dia a cada duas semanas, um dia a cada mês e dois ou três dias inteiros a cada ano. E afirmou: "Isso me ajuda a 'manter o que é principal, apenas o principal', já que me distraio muito facilmente."

Você pode querer fazer algo semelhante, ou desenvolver uma agenda e um método próprios. O que quer que decida, vá para o local que reservou para pensar, leve papel e caneta e registre as suas idéias.

4. *Aja com base nas suas boas idéias*

As idéias têm pouco tempo de vida. Você deve agir com base nelas antes da data de expiração. O ás da aviação da Primeira Guerra

As idéias têm pouco tempo de vida. Você deve agir com base nelas antes da data de expiração.

Mundial, Eric Rickenbacker, disse tudo quando observou: "Posso dar-lhe uma fórmula de sucesso com nove palavras: pense as coisas em profundidade - e depois acompanhe-as."

5. *Permita que suas emoções gerem outras boas idéias*

Como pastor, já aconselhei muitas pessoas. Nesse processo, descobri que, para algumas, o maior desafio para tornar-se bons pensadores é o

seu tumulto interior ou bagagem emocional. Feridas passadas ou preocupações presentes impedem-nas de passar tempo produtivo pensando.

Para iniciar o processo de pensamento, você não pode confiar nos seus sentimentos. Em *Failing Forward*, escrevi que você pode agir para sentir muito antes de sentir para agir. Se você espera até *sentir* que está com vontade de fazer alguma coisa, provavelmente nunca fará. O mesmo vale para o pensamento. Você não deve esperar até sentir vontade de pensar para então pensar. Descobri, porém, que quando se engaja no processo de pensar direito, você pode utilizar suas emoções para alimentar o processo e criar impulso mental.

Tente por si mesmo. Depois de passar pelo processo disciplinado de pensar e de obter algum sucesso, permita-se saborear o momento e tente navegar na energia mental desse sucesso. Se você é como eu, é provável que produza pensamentos adicionais e idéias produtivas.

6. *Repita o processo*

Almocei com um velho amigo, David Dean, crescemos juntos e frequentamos a mesma faculdade e compartilhamos muitas experiências memoráveis. Hoje, ele é um bem-sucedido pastor em Ohio. Durante o almoço, conversamos a respeito dos velhos tempos e dos amigos comuns. Então, ele mencionou uma conversa que havíamos tido durante um jantar em 1979, num Holiday Inn em Wapokenetta, Ohio, da qual não me lembrava.

"Eu me lembro como se fosse ontem", Dave comentou. "Você disse que planejava criar o hábito de ler e pensar todos os dias." Em 1979, estávamos com cerca de 30 anos. Foi mais ou menos nessa época que percebi que o segredo do sucesso era continuar crescendo e melhorando. Isso tem feito parte da minha vida desde então. Às vezes, manter-me num plano de crescimento é divertido. Outras vezes, é enfadonho. Mas venho perseverando, e acredito ser essa uma das razões pelas quais consigo escrever livros e fazer palestras há mais de 20 anos.

"John", meu amigo prosseguiu, "há algo mais que você falou naquela época. Você me contou que seu objetivo era preencher a mente com tantas coisas boas que, quando tivesse 55 anos, elas fluiriam de você quando falasse."

"O quê?" perguntei, um pouco confuso. "O que foi que eu disse?"

Dave repetiu. Fiquei estupefato. "Dave", respondi, "você não vai acreditar. Fiz 55 anos ontem."

Lágrimas subiram aos meus olhos. A voz de David falhou quando concluiu: "John, está mesmo funcionando. Com todas as palestras e todos os livros que você produziu, isso já aconteceu."

As pessoas tomam muitas decisões na vida. Na maior parte do tempo, você toma as decisões, esquece-as e continua em frente. Você espera que elas causem impacto, mas na maioria das vezes não examina como elas moldam sua vida. Que belo presente ser lembrado de que uma decisão de crescer e pensar, tomada há mais de 20 anos, está fazendo diferença em minha vida hoje!

Uma boa idéia não constrói uma boa vida. As pessoas que têm uma boa idéia e tentam explorá-la durante toda a sua carreira acabam infelizes ou sem recursos. Essas pessoas

Uma boa idéia não constrói uma boa vida. O sucesso vem para aqueles que possuem uma montanha inteira de ouro que eles vivem minerando.

são as maravilhas da moda, os escritores de um livro só, os palestrantes de uma única mensagem, aqueles que passam suas vidas lutando para proteger ou promover sua única idéia. O sucesso vem para aqueles que possuem uma montanha inteira

de ouro que eles vivem minerando, e não para aqueles que encontram um filão e tentam viver dele por 50 anos. Para ser capaz de minerar uma grande quantidade de ouro, você precisa continuar repetindo o processo de pensar direito.

AS IDÉIAS SURGEM SEMPRE

Alguém que está sempre minerando os filões de ouro das idéias é o meu amigo Dick Briggs. Dick é um editor de revistas, palestrante e escritor que me ajudou com algumas idéias para este livro.

Há pouco tempo, pedi-lhe para me contar a respeito de uma das melhores idéias que já teve. Sem hesitação, ele mencionou a idéia de "Brilhar sem se Queimar", que se tornou um livrinho de histórias de sucesso. Dick

vem treinando pessoas e fazendo palestras em empresas há 20 anos. E tem sido muito bem-sucedido nas muitas coisas que faz. Mas depois que escreveu aquele livrinho, recebeu um número impressionante de pedidos para falar sobre o assunto. Agora, está escrevendo um livro popular com base nessa idéia.

Tudo começou como uma pequena idéia, o tipo de coisa que a maioria das pessoas esquece, descarta ou permite que se perca. Dick transformou-a em algo que causou impacto não apenas em sua vida, mas também na daqueles que assistem às suas palestras e a seus seminários. E ele continua minerando. Quem sabe qual não será a sua próxima grande idéia!

Não importa se você nasceu rico ou pobre. Não importa se tem educação primária ou doutorado. Não importa se sofre de múltiplas deficiências ou se esbanja saúde. Não importa quais sejam as circunstâncias, você pode aprender a ser um bom pensador. Tudo o que tem a fazer é querer engajar-se no processo todos os dias.

PARA PENSAR

Estou disposto a cultivar o hábito de conceber, alimentar e desenvolver grandes pensamentos todos os dias?

Coloque em ação o pensamento correto

1. Se você ainda não tem um bom lugar para pensar, precisa encontrar um. Que lugar você vai escolher para gerar seus pensamentos?

2. Quem são os bons pensadores que fazem parte da sua vida? Enumere-os aqui:

3. Qual é o trabalho você está fazendo agora que poderia beneficiar-se de algum tempo para pensar? Talvez você queira abordar a questão que identificou no Capítulo 1. Escreva o problema aqui com a maior clareza possível.

4. Passe algum tempo pensando nesse assunto. Depois, reúna-se com alguns dos bons pensadores que fazem parte de sua vida para que eles o ajudem a expandir seus pensamentos e fazê-los aterrissar.

5. Que bons subsídios você recebe regularmente? Você tem um plano de crescimento? Que jornais, revistas ou serviços de vídeo você assina, apenas para desafiar o pensamento? Enumere-os aqui.

Se você ainda não recebe bons subsídios, comece imediatamente.
Enumere de três a cinco recursos que pode começar a utilizar para
melhorar a si mesmo.

PARTE II

**ONZE APTIDÕES DE PENSAMENTO QUE
TODA PESSOA BEM-SUCEDIDA PRECISA TER**

Aptidão 1

Adquira a Sabedoria de Pensar Macro

*"No que diz respeito ao sucesso, as pessoas não
são medidas em metros ou quilos ou diplomas
universitários ou histórico familiar; elas
são medidas segundo a dimensão do
seu pensamento"*

- DAVID SCHWARTZ

Em que eles estavam pensando?

*"Exceto pelos assassinatos, Washington tem uma
das menores taxas de crime do país!"*

- MARION BARRY, EX-PREFEITO DE WASHINGTON, D.C.

Se alguém lhe dissesse que, no dia mais longo do ano, você poderia olhar para o fundo de um antigo poço e ver o sol refletido na água, o que você pensaria? Consideraria a informação interessante, mas inútil? Acharia que a pessoa que observou o reflexo não tem mais o que fazer? Ou se sentiria instigado a gerar idéias capazes de mudar o seu paradigma a respeito do mundo?

Um bibliotecário egípcio ouviu essa informação - de que se podia ver o sol brilhar no fundo de um poço na cidade de Syene - e considerou-a mais do que uma informação inútil. Aquele detalhe a respeito do poço desencadeou o pensamento do homem que pensava macro, e ele percebeu que, se o sol se refletia num poço, devia estar diretamente acima da sua cabeça e, sendo assim, não devia projetar sombras de colunas ou de pilares. Porém, no dia mais longo do ano na cidade de Alexandria, onde morava, ele observou que as colunas faziam sombra.

Como bom cientista e pensador que era, ele decidiu viajar 800 quilômetros até Syene para verificar se aquilo que tinha ouvido falar era verdade. No dia mais longo do ano, ele olhou para dentro do poço e viu o sol refletido. E, com certeza, ao meio-dia, os pilares não fazem sombra. Então se pôs a pensar. Depois de algum tempo, começou a apreender uma imagem macro daqueles fatos aparentemente insignificantes. Surpreendentemente, ela contrariava aquilo em que quase todas as pessoas acreditavam na época. O nome do bibliotecário era Erastótenes, e ele viveu há mais de 2.200 anos.

Sendo diretor da maior biblioteca do mundo (dizia-se que a biblioteca de Alexandria, no Egito, tinha centenas de milhares de pergaminhos), ele estava na capital intelectual do planeta. No século III antes de Cristo, quase todo erudito da Alexandria e do resto do mundo acreditava que a Terra era quadrada. Mas Erastótenes raciocinou que, se a luz do sol descia direto e a Terra era quadrada, então não deveria haver sombras em nenhum local. Se havia sombras em um local e não no outro, então somente poderia haver uma explicação lógica. A superfície da Terra devia ser curva. Em outras palavras, o mundo devia ser uma esfera.

AMPLOS HORIZONTES

Esse é um impressionante salto mental, embora pareça perfeitamente lógico nos dias de hoje. Afinal, já vimos fotos do nosso planeta tiradas do espaço. Mas Erastótenes fez tal conexão macro utilizando fatos do

dia-a-dia e colocando-os lado a lado. O que mais impressiona é que ele levou o raciocínio um passo adiante. Na verdade, ele calculou o tamanho da Terra! Utilizando a trigonometria básica, mediu o ângulo das sombras: cerca de 7,12 graus, quase $1/50$ de um círculo. Então ele raciocinou que, se a distância entre Syene (hoje denominada Aswan) e Alexandria era de 800 quilômetros (utilizando o nosso padrão de medidas), a Terra devia ter cerca de 40.000 km de circunferência (50×800 km). Ele chegou perto; a verdadeira circunferência da Terra passando pelos pólos é de 40.008. Nada mal para um sujeito que não tinha mais nada além do cérebro e de uma perspectiva macro para engendrar a coisa toda!

Nas ações de Erastótenes, você pode constatar a verdade de uma afirmação feita séculos mais tarde pelo estadista alemão Konrad Adenauer: "Todos nós vivemos embaixo do mesmo céu, mas nem todos temos o mesmo horizonte." Quantos milhares de pessoas haviam visto o que Erastótenes viu e nunca fizeram a mesma conexão? Quantas centenas de seus colegas matemáticos viram as mesmas sombras que ele e não conseguiram ver a figura macro? Erastótenes não era sequer o matemático mais talentoso de sua época. Seus companheiros chamavam-no *beta e pentathlos*, que é algo assim como dizer "O Sr. Segundo Lugar". Mas isso não importava. Embora ele não fosse o mais destacado em alguma disciplina, era capaz de ver — e de pensar - macro. E essa é a razão pela qual o seu nome é lembrado ainda hoje. Usando essa habilidade, ele não apenas calculou a circunferência da Terra, mas também esboçou com exatidão a rota do rio Nilo, produziu um calendário que incluía os anos bissextos e calculou a distância entre a Terra, o Sol e a Lua. Erastótenes com certeza não ficou preso nas árvores a ponto de não ver a floresta. De fato, sua perspectiva era tão boa que ele viu não apenas a floresta, mas também o rio que corre dentro dela, o planeta que a contém e partes do sistema solar a que esse planeta pertence!

O MODELO MENTAL DAS PESSOAS QUE PENSAM MACRO

Você não precisa ser um cientista ou matemático para adotar o pensamento macro ou beneficiar-se com ele. Ele pode ajudar qualquer pes-

soa em qualquer profissão. Quando alguém como Jack Welch diz a um empregado da General Electric que o relacionamento contínuo com o cliente é mais importante do que a venda de um produto, está invocando a figura macro. Quando o meu amigo Andy Stanley, pastor sênior da Igreja Comunitária de North Point, pede que seus voluntários dêem

"Você tem de pensar de qualquer maneira, então por que não pensa grande?"

- Donald Trump

o melhor de si no serviço dos domingos para os visitantes que vêm pela primeira vez em busca de uma igreja culturalmente relevante, está formando a figura macro para eles. Quando pai

e mãe estão cansados de lidar com o filho para que largue as fraldas, melhore as notas ou não bata o carro, e um lembra ao outro que essa dificuldade é apenas temporária, eles estão se beneficiando do pensamento macro.

O magnata dos empreendimentos imobiliários, Donald Trump, teve a seguinte tirada: "Você tem de pensar de qualquer maneira, então por que não pensa grande?" O pensamento macro contribui com inteireza e maturidade para o pensamento de uma pessoa. Ele fornece perspectiva. É como aumentar a moldura de um quadro no processo de expandir, não apenas aquilo que você vê, mas aquilo que é capaz de fazer.

Conviva com pessoas que pensam macro e você descobrirá que elas:

Aprendem continuamente

As pessoas que pensam macro nunca estão satisfeitas com aquilo que sabem. Estão sempre visitando novos lugares, lendo novos livros, encontrando novas pessoas, aprendendo novas habilidades. E, por causa dessa prática, freqüentemente são capazes de relacionar aquilo que não está relacionado, assim como fez Erastótenes. Elas são aprendizes por toda a vida.

Para manter uma atitude de aprendiz, passo alguns momentos de cada dia pensando a respeito das oportunidades de aprendizado que terei naquele dia. Quando revejo minha agenda e minha lista de afaze-

res - para saber com quem vou falar, o que vou ler e de que reuniões vou participar - observo qual situação me oferece mais oportunidade de aprender, e mentalmente me disponho a procurar, com atenção, algo que me faça melhorar. Se você deseja continuar aprendendo, eu gostaria de encorajá-lo a examinar o seu cotidiano e procurar oportunidades de aprendizado.

Escutam com intenção

Uma maneira excelente de ampliar sua experiência é escutar uma pessoa que tem conhecimento e vivência numa área em que você não tem. Vivo procurando oportunidades desse tipo. Neste ano, falei com cerca de 900 treinadores e "olheiros" do Senior Bowl, em que os jogadores de futebol americano que estão para se formar participam do último jogo da faculdade. Tive a oportunidade, juntamente com o meu genro, Steve Miller, de jantar com os principais treinadores do NFL, Dave Annstedt e Butch Davis. Não é sempre que se tem uma oportunidade como essa, de modo que lhes perguntei a respeito de trabalho em equipe e passei muito tempo escutando-os.

No final da noite, quando Steve e eu estávamos andando até o carro, ele me disse: "John, aposto que você fez uma centena de perguntas aos técnicos, hoje."

Eu respondi: "Se quero crescer e aprender, devo saber quais as perguntas a fazer e como aplicar as respostas à minha vida. Escutar vem me ensinando mais do que falar."

Quando você encontra as pessoas, é bom ter uma agenda de aprendizado. É excelente privar da companhia de quem sabe fazer coisas que você não sabe. As pessoas que pensam macro reconhecem que não sabem muita coisa, daí que com frequência fazem perguntas instigantes para ampliar o seu entendimento e o seu modo de pensar. Se você quer pensar macro, torne-se um bom ouvinte.

Procuram extensivamente

Henry David Thoreau escreveu: "Muitos objetos não são vistos, embora estejam dentro do nosso campo visual, porque eles não se encaixam

no nosso campo intelectual." As pessoas vêm, em geral, o seu próprio mundo primeiro. Por exemplo, quando elas vêm assistir a uma conferência de liderança oferecida pela minha empresa, a INJOY, querem saber onde vão estacionar, como podem conseguir um lugar bom (e confortável) para sentar-se, se o palestrante é conceituado e se os intervalos ocorrem no momento correto. Quando chego para falar na mesma conferência, quero saber se a iluminação é boa, se o equipamento de som está funcionando bem, se a plataforma do palestrante está suficientemente próxima das pessoas etc. Quem você é determina aquilo que você vê - e como pensa.

As pessoas que pensam macro percebem que existe um mundo lá fora além do seu e se esforçam no sentido de ver o mundo das outras pessoas com os próprios olhos. É difícil ver a figura quando se está dentro da moldura. Para perceber como os outros vêm determinada situação você primeiro precisa descobrir como eles pensam. Tornar-se um bom ouvinte com certeza ajuda. Também ajuda ir além da sua agenda pessoal e tentar assumir a perspectiva do outro.

Vivem intensamente

O ensaísta francês Michel Eyquem de Montaigne escreveu certa vez: "O valor da vida não está no tamanho dos dias, mas no uso que fazemos deles; um homem pode viver por muito tempo e no entanto viver muito pouco." A verdade é que você pode passar a sua vida da maneira que quiser, mas só pode passar por ela uma vez. Pensar macro pode ajudá-lo a viver com inteireza, a viver uma vida muito compensadora. As pessoas que pensam macro expandem a sua experiência porque expandem o seu mundo. Como resultado, realizam mais do que aquelas que têm a mente estreita. E também têm menos surpresas indesejáveis, porque estão mais propensas a ver os muitos componentes envolvidos em qualquer situação: questões, pessoas, relacionamentos, tempo

A verdade é que você pode passar sua vida da maneira que quiser, mas só pode passar por ela uma vez.

e valores. Elas também são, portanto, mais tolerantes com as outras pessoas e com o modo como elas pensam.

POR QUE VOCÊ DEVE ACOLHER A SABEDORIA DE PENSAR MACRO

Intuitivamente, é provável que você reconheça o pensamento macro como um benefício. Poucas pessoas *querem* ter a mente estreita. Ninguém procura ser assim. Mas, caso você não esteja bastante convencido, considere várias razões específicas pelas quais deve esforçar-se para pensar mais macro:

1. Pensar macro permite que você seja líder

Alguns anos atrás, no periódico *Leadership*, Lynn Anderson descreveu um incidente da história dos Estados Unidos para ilustrar o pensamento limitado. Mais de três séculos atrás, os pilgrims* aportaram nas praias do continente americano com grande coragem e visão. No primeiro ano, um pequeno grupo de colonizadores criou uma cidade. No ano seguinte, esse grupo elegeu um conselho da cidade. No terceiro, esse conselho propôs a construção de uma estrada nove quilômetros mata adentro para expandir a cidade em direção ao Oeste. Porém, no ano seguinte, as pessoas criticaram a proposta como um desperdício dos fundos públicos. Evidentemente, elas não conseguiam ter a imagem macro. Como Anderson apontou, os pilgrims tinham sido capazes de ver além dos oceanos; agora, eles não conseguiam ver nove quilômetros mata adentro.

Você pode encontrar muitas pessoas que pensam macro e que não são líderes, mas descobrirá poucos líderes que não pensam macro. Os líderes devem ser capazes de fazer muitas coisas importantes para as pessoas:

- *Ter a visão antes dos outros.* Essa é uma das razões pelas quais eles são capazes de liderar. Os líderes não apenas vêem a figura macro antes dos outros, eles também vêem além figura. Isso lhes permite...
- *Dimensionar as situações, considerando muitas variáveis.* Os líderes que têm a visão macro distinguem possibilidades assim como pro-

Os pilgrims eram separatistas ingleses que fundaram a colônia de Plymouth, nos Estados Unidos, em 1620. (N. T.)

blemas. Como diz Max De Pree, a primeira responsabilidade de um líder é definir a realidade, o que lhe permite formar uma base para construir a visão. Depois de fazer isso, ele consegue...

- *Estabelecer para onde a equipe está indo.* Com frequência, quando as pessoas apresentam a imagem macro, ela é configurada como uma imagem brilhante sem quaisquer desafios ou obstáculos. Esse falso retrato leva ao desânimo quando os seguidores realmente empreendem a jornada. O objetivo dos líderes não deve ser apenas fazer com que as pessoas se sintam bem, mas ajudá-las a ser boas e a realizar o sonho. A visão, mostrada com clareza, fará com que os líderes possam...
- *Mostrar como o futuro se relaciona com o passado para tomar a jornada mais significativa.* A maioria das pessoas quer tocar o passado antes de alcançar o futuro. Quando elas conseguem isso, ir adiante parece ser natural e correto. Quando os líderes reconhecem essa necessidade de conexão e criam essa ponte, eles conseguem...
- *Aproveitar o momento quando chega a hora certa.* Em liderança, saber o momento certo para mover-se é tão importante como saber o que fazer. Como disse Winston Churchill: "Há um momento especial na vida de cada pessoa, o momento para o qual a pessoa nasceu... Quando ela o atinge... é a sua melhor hora."

Quer você esteja construindo estradas, planejando uma viagem ou exercendo a liderança, o pensamento macro permite que você tenha mais sucesso. As pessoas que olham constantemente para o quadro geral têm maior oportunidade de sair-se bem em qualquer tarefa.

2. O pensamento macro mantém você em direção à meta

Thomas Fuller, o capelão de Charles II da Inglaterra, observou certa vez: "Aquele que está em toda parte não está em lugar algum." Para conseguir que as coisas sejam feitas, você precisa de foco. Porém, para

conseguir que as coisas certas sejam feitas, você precisa considerar também o quadro geral. Apenas ao colocar suas atividades diárias no contexto macro é que você conseguirá manter-se em direção à meta. Como diz Alvin Toffler: "Você tem de pensar a respeito de 'coisas grandes' enquanto está fazendo as pequenas, de modo que todas as coisas pequenas vão na direção certa."

"Você tem de pensar a respeito de 'coisas grandes' enquanto está fazendo as pequenas, de modo que todas as coisas pequenas vão na direção certa."

- Alvin Toffer

3. O pensamento macro permite que você veja o que os outros vêem

Uma das aptidões mais importantes que você pode desenvolver nas relações humanas é ver as coisas do ponto de vista da outra pessoa. Esse é um dos segredos para se trabalhar com clientes, satisfazer aos consumidores, manter um casamento, educar os filhos, ajudar os menos afortunados etc. Todas as interações humanas são realçadas pela aptidão de se colocar na pele dos outros.

Como se faz isso? Como sair de si mesmo para ver as coisas de outra perspectiva? Você olha além de si mesmo, dos seus próprios interesses e do seu próprio mundo. Vê o quadro geral. Quando você considera uma questão de todos os ângulos possíveis, examina-a à luz da história de outra pessoa, descobre os interesses e preocupações dos outros e tenta pôr de lado a sua própria agenda, começa a ver o que os outros vêem. E isso é poderoso.

4. O pensamento macro promove o trabalho em equipe

Se você participa de algum tipo de atividade em equipe, sabe como é importante que os componentes da equipe vejam o todo, e não apenas as partes de uma questão. Quando alguém não sabe como o seu trabalho se relaciona com o dos colegas, a equipe toda tem um problema. Quanto mais os componentes da equipe conseguem apreender o todo, maior o seu potencial para trabalhar juntos.

Considere como as pessoas trabalham juntas durante meio tempo de um jogo de futebol americano de faculdade. Se você já assistiu a um jogo, provavelmente foi instruído - assim como todos os outros que estão no estádio — para segurar um cartão de cor forte durante meio tempo do espetáculo. Por si só, o cartão não se parece com nada. Até mesmo 100 cartões juntos não aparecem muito. Mas para quem pode ver o estádio todo, é óbvio que todos os cartões juntos enviam uma mensagem. Quando o time vê o quadro todo, entende a mensagem.

5. O pensamento macro impede-o de ser absorvido pelo mundano

Encaremos isto: alguns aspectos da vida diária são imprescindíveis, necessários, mas totalmente desinteressantes. As pessoas que pensam macro não se deixam oprimir porque não perdem de vista o panorama geral, que é o mais importante. Elas sabem que quem esquece o resultado final é escravo do imediatismo.

Começo todos os meus dias entrando no modelo mental macro. Para conseguir isso, analiso o que escrevi na minha agenda para aquele dia. Isso me permite visualizar o dia todo num relance. No meu cronograma, escolho o "evento principal", aquilo que é mais importante fazer bem-feito, aquilo que vai fazer o meu dia dar certo ou dar errado.

Ao preparar o meu dia, foco esse evento principal e pergunto a mim mesmo: para tornar esse evento um bom evento, o que devo saber, o que devo fazer, o que devo ver e o que devo eliminar? Quando respondo a essas questões, sou capaz de abordar o meu dia de uma perspectiva macro. Algumas coisas são divertidas; outras, não. Mas, com preparação, o que é mais importante sai bem-feito.

6. O pensamento macro ajuda a mapear um território desconhecido

Você já ouviu a expressão, "vamos atravessar a ponte quando chegarmos a ela?" Essa frase, não resta dúvida, foi criada por alguém que tinha problemas em ver macro. O mundo foi construído por pessoas que "atravessaram pontes" em suas mentes muito antes que alguém mais o fizesse. A única maneira de desbravar um terreno novo e entrar em território inexplorado é ver além do imediato e apreender o quadro geral.

Pense em Cristóvão Colombo. Quando ele e sua tripulação partiram para o Ocidente nos navios *Santa Maria*, *Pinta* e *Nina*, eles viajaram sob a bandeira da rainha Isabel da Espanha, que tinha a divisa *Ne Plus Ultra*, que significava "nada mais adiante". Quando Colombo levou à monarca o relatório do que havia descoberto, ela ordenou que o "Ne" fosse removido, de modo que a divisa tornou-se *Plus Ultra*. Ela indicava que Colombo havia desbravado um território inexplorado e que, daí em diante, novos horizontes e novas oportunidades encontravam-se diante daqueles que quisessem atingi-los.

COMO ADQUIRIR A SABEDORIA DE PENSAR MACRO

Se você deseja agarrar novas oportunidades e abrir novos horizontes, precisa acrescentar a aptidão de pensar macro àquelas que já possui. Para ser um pensador capaz de apreender o todo, tenha em mente as seguintes sugestões:

1. *Não busque a certeza*

Aqueles que pensam macro sentem-se à vontade com a ambigüidade. Eles não tentam forçar cada observação ou informação em compartimentos mentais preestabelecidos. Pensam com amplitude e são capazes de lidar com muitos pensamentos aparentemente contraditórios em sua mente.

O consultor de gestão Patrick M. Lencioni abordou tal idéia em *As cinco tentações um executivo*. Ele disse que os CEOs não devem buscar a harmonia, mas aceitar o conflito saudável e produtivo. Tampouco devem almejar a certeza. Ao contrário, devem tentar encontrar a clareza. Se você quer cultivar a habilidade de pensar macro, precisa habituar-se a aceitar idéias complexas e diversas e a lidar com elas. Adquirir o hábito de aproximar conceitos diferentes, aceitar pontos de vista aparentemente opostos e adotar aquilo que os escritores James C. Collins e Jerry I. Porras chamam "O Gênio do 'E'". Nos negócios, por exemplo, busque propósito E lucro, adote uma ideologia principal fixa E mudança e inovação vigorosa, seja altamente visionário E execute bem os detalhes.

2. Aprenda com cada experiência

Aqueles que pensam macro ampliam sua visão das coisas quando tentam aprender com cada experiência. Não descansam depois dos sucessos, aprendem com eles. Mais importante ainda, aprendem com os fracassos. Eles conseguem isso porque permanecem abertos ao aprendizado.

Em *Dando a volta por cima: a arte de transformar fracasso em sucesso*, um espírito aberto ao aprendizado é descrito da seguinte maneira:

A abertura para o aprendizado é uma atitude, um modelo mental que diz "não importa quanto eu sei (ou acho que sei), posso aprender com esta situação". Esse tipo de pensamento pode ajudá-lo a transformar a adversidade numa vantagem. Ele pode torná-lo um vencedor até mesmo nas circunstâncias mais difíceis.

Experiências variadas - positivas e negativas - ajudam-no a ver o todo. Quanto mais variedade de experiências e de sucesso você tem, maior é o seu potencial para aprender. Se você deseja pensar macro, então saia daí e tente uma porção de coisas, assuma muitos riscos e reserve um tempo para aprender com cada vitória ou derrota.

3. Obtenha inspiração com várias pessoas

Aqueles que pensam macro aprendem com as suas experiências. Mas também aprendem com as experiências que não têm. Isso significa que eles aprendem quando recebem inspiração dos outros - de clientes, empregados, colegas e líderes. Meu amigo Kevin Myers, que tem pouco mais de 40 anos, encontra-se com um grupo de jovens para ensiná-los, responder às suas perguntas e compartilhar experiências. Todos os meses, mais ou menos, Kevin também sai comigo para almoçar, armado com perguntas que quer me fazer. Será que ele faz isso porque sou mais inteligente ou tenho mais talento que ele? Não. Tenho apenas 15 anos a mais de experiência,

e ele se beneficia com as lições que aprendi. E você já sabe que também procuro obter o conselho de pessoas com experiências diversas (ver Capítulo 3).

Se você deseja ampliar seu pensamento e ver mais o todo, procure conselheiros para ajudá-lo. Mas seja sábio ao escolher a *quem* pede conselho. Uma das minhas histórias preferidas do "Minduim" mostra como isso é importante. No desenho, Charlie Brown está com as mãos levantadas dizendo a Lucy: "Essas são mãos que podem algum dia

Aqueles que pensam macro aprendem com as suas experiências. Mas também aprendem com as experiências que não têm.

vir a realizar grandes coisas. Essas são mãos que podem realizar obras maravilhosas! Elas podem construir pontes sólidas ou curar os doentes ou fazer gols ou escrever romances de mistério! Essas são mãos que podem vir a mudar o curso do destino!" Lucy olha para as mãos dele e diz, simplesmente: "Elas estão cheias de geléia."

Obter inspiração com várias pessoas não significa parar qualquer um e todo mundo nos corredores e nas filas da padaria e perguntar-lhes o que pensam sobre determinado assunto. Seja seletivo. Converse com pessoas que sabem e que se importam com você, que conhecem a área em que atuam e que têm uma experiência mais ampla e mais profunda do que a sua (aprender a escolher quem deve aconselhá-lo é algo que será discutido com mais detalhe na seção relativa ao pensamento compartilhado).

4. Permita-se expandir o seu mundo

Se você quer pensar macro, terá de ir contra o fluxo do mundo. A sociedade quer manter as pessoas em caixas. A maioria das pessoas é mentalmente casada com o *status quo*. Elas querem o que já era, não o que pode ser. Procuram a segurança e as respostas simples. Para pensar macro, você precisa dar-se permissão para tomar um caminho diferente, explorar um novo terreno, encontrar novos mundos para conquistar. E quando o seu mundo se torna maior, você precisa celebrar. Nunca se esqueça de que há mais coisas no mundo lá fora do que você já experimentou.

Cresci num lar onde qualquer coisa era possível, e nós celebramos a visão do todo. Por isso, a minha primeira grande experiência com mentes inalteravelmente fechadas deixou-me atônito, num domingo, em agosto de 1969. Poucas semanas depois que me casei e me formei na faculdade, arranjei o meu primeiro emprego como pastor numa cidadezinha da Indiana rural. Chamá-la cidade é ser generoso. O local consistia em 14 casas, um posto de gasolina e uma lojinha.

Sou fã do progresso e acredito no potencial humano, e fiquei entusiasmado naquele sábado em que a NASA estava prestes a levar o homem à Lua pela primeira vez na história. Mas algo interessante aconteceu naquele dia. Quando falei com as pessoas da minha igreja a respeito dessa grande realização, percebi que não estava conectado com elas. Diante delas ali sentadas, eu ficava cada vez mais cheio de energia e animado. Mas, por mais que eu tentasse, elas simplesmente não reagiam.

Depois do serviço, quando fui bater um papo e cumprimentá-las, percebi algo chocante: elas não acreditavam que um homem estava prestes a caminhar na Lua! Um senhor me disse: "Se Deus quisesse o homem na Lua, Ele o teria colocado lá." Aquilo me deixou atônito. Era a primeira vez que eu encontrava um pensamento tão pequeno.

O dramaturgo Victor Hugo observou: "Um homem pequeno é feito de pequenos pensamentos." Percebi então que muitos dos moradores da cidade tinham uma visão muito estreita do mundo. Eles não haviam alterado o seu modo estreito de pensar durante anos e não queriam expandi-lo.

Como é importante continuar aprendendo, continuar crescendo e continuar vendo o todo! Se você quer ser um grande pensador, é isso que precisa fazer.

PARA PENSAR

Estou pensando além de mim mesmo e do meu mundo de modo a processar idéias com uma perspectiva holística?

Coloque em ação o pensamento macro

1. Numa escala de 0 a 10, em que 1 significa estreito e 10 significa expandido, como você se classifica em termos de pensamento macro? Você vê o todo ou é mais provável que enfoque apenas um aspecto?

Se você marcou um número menor do que 8, dê permissão a si mesmo para expandir o seu mundo e depois trabalhe com tenacidade para tornar-se uma pessoa que pensa macro.

2. Considere um problema do passado ou um projeto atual que você gostaria de melhorar com o pensamento macro. Depois, utilize os seguintes exercícios para expandir o seu pensamento:

1. *Opostos*: Qual é a solução óbvia para o sucesso? Escreva-a aqui:

Agora, pense numa solução alternativa, algo que poderia resolver a questão mas que parece contradizer a primeira idéia. Escreva-a aqui:

Como você pode fazer essas idéias aparentemente contraditórias trabalharem juntas?

2. *Inspiração dos outros'*, leve essa mesma questão, problema ou projeto para cinco pessoas que podem lhe dar alguma idéia a respeito. Assegure-se de escolher as pessoas certas utilizando o critério descrito neste capítulo: elas têm de conhecê-lo e preocupar-se com você, conhecer a área em que atuam e ter uma experiência mais profunda e mais ampla do que a sua. Antes de encontrar-se com cada uma delas, passe um tempo adequado formulando as perguntas que quer fazer-lhes. Esse processo o ajudará a esclarecer as questões e mostrará aos seus amigos que você respeita o tempo deles.
3. Torne o aprendizado com as experiências uma parte regular da sua rotina diária. Deixe de lado alguns minutos no final de cada dia (ou no início de cada manhã) para rever o que aprende em cada dia. Registre esses pensamentos por escrito e arquite-os de modo a poder consultá-los e utilizá-los no futuro.

Apitidão 2

Libere o Potencial do Pensamento Focalizado

"Ele fazia cada coisa como se não fizesse outra coisa."

- A RESPEITO DO ROMANCISTA CHARLES DICKENS

Em que eles estavam pensando?

*"Um otimista olha para um copo e diz que
o copo está meio cheio.*

*Um pessimista olha para um copo
e diz que está meio vazio.*

*Um engenheiro olha para um copo
e diz que ele é duas vezes maior do que precisa ser."*

- FONTE DESCONHECIDA

A maioria das pessoas passou muito tempo, quando criança, desenhando e pintando com lápis de cera. Uma fonte de informação diz que, ao completar 10 anos, as crianças dos Estados Unidos terão gasto, em média, 730 lápis de cera. É muita energia criativa!

Pense na sua infância. Você é capaz de se lembrar dos lápis de cera que usava? Se você se concentrar, é bem provável que seja capaz de recordar até mesmo o seu *cheiro*. Um estudo da Yale University descobriu que o cheiro dos lápis de cera está entre os mais reconhecidos entre os adultos americanos. Eles conseguem imaginar os lápis e até mesmo o formato e a cor da caixa - uma caixa amarela com letras verdes. E qual é a marca na caixa? Com toda certeza, é "Crayola".

PONHA COR NO MEU MUNDO

A menos que você tenha nascido numa caverna, provavelmente está familiarizado com o nome Crayola, a marca mais popular e reconhecida de lápis de cera no mundo. Todos os anos, a Binney & Smith, companhia que fabrica os produtos Crayola, manufatura quase 3 bilhões de lápis de cera a uma taxa de 12 milhões por dia. Isso é lápis de cera suficiente para circundar o globo terrestre seis vezes!

A empresa foi fundada por Joseph Binney, em 1864, e chamava-se Peekskill Chemical Works. Em 1885, o filho do fundador, Edwin, e seu primo, C. Harold Smith, tornaram-se sócios e mudaram o nome da empresa para Binney & Smith. Até a virada do século, a empresa produzia artigos como pigmentos vermelhos para pintura de celeiros e negro-de-fumo utilizado na fabricação de corantes e pneus de automóveis. E o seu método primário de desenvolvimento de produto? Simples: perguntar aos clientes a respeito de suas necessidades e desenvolver produtos para atendê-las.

Em 1900, a empresa começou a fazer lápis de ardósia para o mercado da educação e descobriu que os professores pareciam ficar felizes em poder dizer aos representantes da empresa o que desejavam. Quando eles reclamaram da qualidade do giz, Binney & Smith produziram uma variedade superior, sem pó. Quando reclamaram por não conseguir comprar um lápis de cera americano decente (os melhores eram importados da Europa e custavam muito caro), eles desenvolveram o Crayola. A empresa lançou o produto no mercado em 1903, numa caixa de oito cores que custava um níquel.

Quando a empresa descobriu o seu nicho no mercado infantil, tornou-se incrivelmente focada. Durante 100 anos, ela fabricou artigos de artes de alta qualidade para crianças. Hoje, ela domina esse mercado - até mesmo depois da revolução eletrônica. Em *Cinco faces de um gênio*, Annette Moser-Wellman avaliou a empresa, dizendo:

A maior ameaça ao negócio Crayola é o lançamento de jogos de computador para crianças. Ao invés de desenhar e colorir, as crianças sentem-se tentadas pelos CDs interativos e outras coisas mais. Ao invés de tentar dominar os jogos de computador, a Crayola escolheu florescer dentro das suas limitações. Eles fazem produtos de artes para crianças melhor que ninguém.

Binney & Smith podiam ter perdido o foco na tentativa de buscar novos mercados e diversificar o negócio. Foi isso que o fabricante de brinquedos Coleco fez. A empresa iniciou com produtos de couro em 1950 e depois mudou para o plástico. No final dos anos 60, era a maior fabricante de piscinas portáteis em todo o mundo. Ela havia encontrado o seu nicho. Porém, nos anos 70 e 80, ela buscou o mercado de jogos de computador e depois de computadores de baixo custo (você deve se lembrar da Coleco Vision). Depois, tentou capitalizar em cima das bonecas Repolinho. Isso acabou levando a empresa à falência.

Teria sido fácil para a Binney & Smith buscar outros sucessos, mas ela permaneceu focada. E enquanto continuar assim, atingirá a excelência e venderá mais lápis de cera e artigos de artes para crianças do que qualquer outra no mundo.

POR QUE VOCÊ DEVE DESENVOLVER O POTENCIAL DO PENSAMENTO FOCALIZADO

o foco é tão importante para o desenvolvimento de novas idéias como para o desenvolvimento de produtos em uma empresa. O pensamento focalizado pode fazer várias coisas por você:

1. O pensamento focalizado canaliza a energia para o objetivo desejado

Em seu livro *Foco: uma questão de vida ou morte para sua empresa*, o consultor de marketing Al Ries oferece um tremendo exemplo:

O Sol é uma poderosa fonte de energia. A cada hora, ele banha a Terra com bilhões de quilowatts de energia. Porém, com um chapéu e um pouco de protetor solar, você pode tomar banho de sol durante horas com poucos efeitos colaterais.

Um laser é uma fonte fraca de energia. Ele produz pouquíssimos watts e concentra-os numa faixa coerente de luz. Mas, com um laser, você pode fazer um buraco num diamante ou exterminar um câncer.

O foco pode carregar quase qualquer coisa, física ou mental, com energia e força. Se você está aprendendo a lançar uma bola de beisebol e quer desenvolver uma boa curva, focalizar o pensamento enquanto está praticando fará sua técnica melhorar. Se precisa refinar o processo

"Concentrar-se por um tempo considerável é essencial para realizar coisas difíceis."

Bertrand Russell

de fabricação de um produto, o pensamento focalizado o ajudará a desenvolver o melhor método. Se quer resolver um problema difícil de matemática, o pensamento focalizado o ajudará a chegar à solução. E por isso que o filósofo Ber-

trand Russell afirmou: "Concentrar-se por um tempo considerável é essencial para realizar coisas difíceis." Quanto maior a dificuldade de um problema ou questão, mais tempo de pensamento focalizado é necessário para resolvê-lo.

2. O pensamento focalizado fornece tempo para que as idéias se desenvolvam

Adoro descobrir e desenvolver idéias. Sempre reúno minha equipe de criação para fazer *brainstorming* pensar com criatividade. Quando nos reunimos pela primeira vez, tentamos pensar de maneira exaustiva para

gerar o maior número possível de idéias. O nascimento de uma grande idéia sempre resulta do compartilhamento de muitas boas idéias.

Mas para levar as idéias ao próximo patamar, você precisa deixar de expandir o seu pensamento e passar a ser seletivo. Descubri que uma boa idéia pode tornar-se uma grande idéia quando se dá a ela tempo de enfoque. É verdade que focalizar uma única idéia por muito tempo pode ser

Uma boa idéia pode tornar-se uma grande idéia quando se dá a ela tempo de enfoque.

muito frustrante. Geralmente passo dias focalizando um pensamento e tentando desenvolvê-lo, para, ao final, descobrir que não consigo melhorar a idéia. Mas, às vezes, minha perseverança no pensamento focalizado vale a pena. Isso me traz muita alegria. E quando o pensamento focalizado está em sua melhor forma, não é só a idéia que cresce, eu também cresço!

3. O pensamento focalizado traz clareza ao objetivo

O sociólogo Robert Lynd observou que "o conhecimento só é poder quando um homem sabe com quais fatos ele não deve se preocupar". O pensamento focalizado remove as distrações e a confusão mental, permitindo que você se concentre numa questão e considere-a com clareza. Isso é crucial porque, se você não sabe qual é a meta, como poderá atingi-la?

O golfe é um dos meus esportes favoritos, porque seus objetivos são claros. O professor William Mobley, da Universidade da Carolina do Sul, fez a seguinte observação a respeito do golfe:

Uma das coisas mais importantes em relação ao golfe é a presença de objetivos claros. Você vê as bandeiras, sabe quantas tacadas pode dar para atingir o buraco - não é nem fácil demais nem inatingível, você sabe a sua contagem de pontos média, e há objetivos competitivos - competitivos em relação ao número de tacadas para atingir o buraco, a você mesmo e aos outros. Esses obje-

tivos lhe dão algo para almejar. No trabalho, assim como no golfe, os objetivos motivam.

Uma vez, no curso de golfe, acompanhei um jogador que negligenciava a colocação da bandeira de volta ao buraco depois de empurrá-la com o taco. Como eu não conseguia ver o alvo, não focava adequadamente. O meu foco logo se transformou em frustração - e num jogo ruim. Para ser um bom jogador de golfe, a pessoa precisa focalizar um objetivo claro. O mesmo vale para o pensamento. O foco ajuda-o a conhecer o objetivo - e a atingi-lo.

4. *O pensamento focalizado o levará adiante*

Ninguém consegue atingir a grandeza tornando-se generalista. Você não refina uma aptidão diluindo a sua atenção para desenvolvê-la. A única maneira de evoluir é manter o foco. Não importa se o objetivo é melhorar o nível de jogo, refinar plano de negócio, aprimorar o produto, desenvolver seus subordinados ou resolver problemas pessoais - você precisa de foco. O escritor Harry A. Overstreet observou: "A mente imatura pula de uma coisa para outra; a mente madura procura seguir um caminho."

Em *A trilha menos percorrida*, M. Scott Peck inclui uma história a respeito da sua inaptidão para consertar coisas. Toda vez que ele tenta-

va fazer pequenos consertos ou construir alguma coisa, o resultado era sempre confissão, fracasso e frustração. Certo dia, enquanto caminhava, ele viu um vizinho consertando um cortador de grama, e disse ao homem: "Rapaz, eu o admiro. Nunca fui capaz de consertar esse tipo de

"A mente imatura pula de uma coisa para outra; a mente madura procura seguir um caminho".
- Harry A. Overstreet

coisa, nem de fazer algo parecido."

"É porque você não dedica nenhum tempo para isso", respondeu o vizinho. Depois de refletir sobre essa resposta, Peck decidiu verificar se era verdade. Quando voltou a enfrentar um desafio mecânico, ele dedi-

cou um tempo ao problema e manteve o foco nele. Para sua surpresa, aos 37 anos de idade, ele se saiu bem.

Depois disso, ele soube que não era "amaldiçoado ou geneticamente defeituoso ou de algum modo incapacitado ou impotente". Se queria evoluir naquela área de sua vida, era capaz de fazê-lo - se quisesse manter o foco nisso. Agora, ele negligencia de maneira consciente as coisas que não são importantes e focaliza a atenção na profissão: psiquiatria.

ONDE VOCÊ DEVE FOCAR o PENSAMENTO?

O fato de Peck ter-se conscientizado de que podia realizar algo que há muito tempo pensava ser impossível faz surgir uma questão importante. Onde você deve focalizar seu pensamento? Todas as áreas de sua vida merecem tempo para pensar com foco e dedicação? Naturalmente, a resposta é não.

Seja seletivo, e não exaustivo, ao focalizar seu pensamento. Para mim, isso significa dedicar tempo para pensar em profundidade em quatro áreas: liderança, criatividade, comunicação e *networking* intencional. Suas oportunidades provavelmente diferem das minhas. Eis algumas sugestões para ajudar a defini-las:

Identifique suas prioridades

Primeiramente, considere suas prioridades - para você mesmo, para sua família e para sua equipe. O escritor, consultor e pensador premiado Edward DeBono observou com ironia: "Conclusão é o lugar em que você se cansa de pensar." Infelizmente, muitas pessoas estabelecem prioridades com base nos seus pontos fracos. Você com certeza não quer fazer isso. Nem quer deixar que os outros definam a sua agenda.

Há muitas maneiras de estabelecer prioridades. Se você se conhece bem, comece focalizando seus pontos fortes e as tarefas que mais se adaptam às suas aptidões e aos seus talentos

"Conclusão é o lugar em que você
se cansa de pensar."

- Edward DeBono

inatos. Você também deve focalizar o que traz maior retorno e recompensa. Faça aquilo de que mais gosta e que faz melhor. Você pode usar a regra 20/80. Dedique 80% do seu esforço a 20% das atividades (mais importantes). Outra maneira é focalizar oportunidades excepcionais que prometem alto retorno. Tudo resulta nisso: dê atenção às áreas que dão frutos.

Descubra seus dons

Nem todas as pessoas têm autoconsciência e domínio das próprias aptidões, dons e talentos. Elas são um pouco como o personagem de histórias em quadrinhos, Charlie Brown, que depois de dar uma tacada num jogo de beisebol, disse: "Droga! Nunca serei jogador de um grande time. Simplesmente não tenho jeito! Toda a minha vida, sonhei em jogar nos grandes times, mas nunca vou conseguir."

Ao que Lucy retrucou: "Charlie Brown, você está pensando muito adiante. O que você precisa agora é estabelecer objetivos mais imediatos."

Por um momento, Charlie Brown vê um raio de esperança. "Objetivos imediatos?, pergunta.

"Sim", responde Lucy. "Comece no próximo tempo. Quando você sair para lançar a bola, veja se consegue andar até o montículo sem cair no chão!"

Encontrei muitas pessoas que cresceram num lar repleto de Lucys. Elas receberam pouco encorajamento ou afirmação e, como resultado, parecem não ter direção. Se você tem esse tipo de história, precisa trabalhar mais para descobrir quais são os seus dons. Faça um teste de personalidade; fale com amigos e parentes positivos para saber a opinião deles a respeito de seus pontos fortes. Passe algum tempo refletindo nos seus sucessos anteriores. Se você vai focalizar seu pensamento nos seus pontos fortes, precisa saber quais são.

Desenvolva o seu sonho

Uma pessoa espirituosa disse, certa vez: "Idéias demais são como o plâncton, uma pequena planta do mar que vai para onde é levada pela

corrente." Se você quer realizar coisas grandiosas, precisa ter um grande sonho. James Allen observou: "Você se tornará tão pequeno como seu desejo de controle e tão grande como a sua aspiração dominante." Se você não está certo a respeito do seu sonho, use o tempo que dedica ao pensamento focalizado para descobri-lo. Se seu pensamento se volta para uma área específica várias vezes seguidas, você pode ser capaz de descobrir ali o seu sonho. Focalize por mais algum tempo e veja o que acontece. Assim que descobrir o seu sonho, vá adiante sem pensar duas vezes. Aceite o conselho de Satchel Paige: "Não olhe para trás - alguma coisa pode estar chegando perto de você."

"Você se tornará tão pequeno como o seu desejo de controle e tão grande como a sua aspiração dominante."

- James Allen

Quanto mais jovem você for, mais provável é que dê atenção a muitas coisas. Isso é bom porque, se você é jovem, ainda está conhecendo a si mesmo, suas forças e fraquezas. Se focalizar o pensamento em apenas uma coisa e suas aspirações mudarem, então você terá desperdiçado a sua melhor energia mental. À medida que fica mais velho e mais experiente, a necessidade de focalizar vai se tornando mais crítica. Quanto mais longe e mais para o alto você for, mais focado poderá — e precisará — ser.

COMO VOCÊ PODE PERMANECER FOCADO?

Assim que você souber a respeito do que deve pensar, precisa decidir como focalizar melhor tal área. Eis aqui cinco sugestões para ajudá-lo com o processo:

1. Elimine as distrações

Em *Empresas feitas para vencer*, o escritor Jim Collins observou: "O verdadeiro caminho para a grandeza requer simplicidade e diligência. Ele requer clareza, e não iluminação instantânea. Ele exige que cada

um de nós focalize aquilo que é vital - e que elimine todas as distrações interferentes." Remover as distrações não é pouca coisa em nossa cultura atual, mas é algo crítico porque, como diz o escritor e defensor da atitude mental positiva, W. Clement Stone, você pode

"manter a mente distante das coisas que não quer, mantendo o foco nas coisas que quer".

Como se faz isso? Em primeiro lugar, mantendo a disciplina de praticar as prioridades. Não faça as coisas mais fáceis ou as mais difíceis ou as mais urgentes pri-

meiro. Faça primeiro as coisas mais importantes - as atividades que lhe dão o maior retorno. Dessa maneira, você mantém as distrações no mínimo.

Em segundo lugar, isole-se das distrações. Descobri que preciso de períodos de tempo determinados para pensar sem interrupção. Dominei a arte de não estar disponível quando acho que não sou necessário e de ir para o meu "local de pensamento" de modo a poder trabalhar sem interrupções. Por causa das minhas responsabilidades como fundador de três empresas, porém, sempre estou consciente da tensão entre a minha necessidade de permanecer acessível como líder e minha necessidade de me retirar para pensar.

A melhor maneira de resolver a tensão é entender o valor de ambas as atividades. Caminhar devagar entre a multidão permite que me conecte com as pessoas e conheça as suas necessidades. Sair da multidão me permite pensar em maneiras de agregar valor a ela.

O meu conselho para você é dar valor e atenção a ambas as coisas. Se você se retirar naturalmente, certifique-se de que encontrará as pessoas com mais frequência. Se está sempre em ação e raras vezes se retira para pensar, então saia periodicamente de modo a poder liberar o potencial do pensamento focalizado. E, onde quer que você esteja... esteja presente!

"Mantenha a mente distante das coisas que não quer, mantendo o foco nas coisas que quer."

- W. Clement Stone

Onde quer que você esteja...
esteja presente!

2. Dedique tempo ao pensamento focalizado

Assim que você tiver um lugar para pensar, precisará de *tempo* para pensar. Por causa do ritmo acelerado da nossa cultura, as pessoas tendem a realizar muitas tarefas, o que nem sempre é uma boa idéia. Mudar de uma tarefa para outra pode custar-lhe até 40% da eficiência. De acordo com pesquisadores, "se você está tentando realizar muitas coisas ao mesmo tempo, fará mais coisas focalizando uma tarefa de cada vez, e *não* mudando constantemente de uma tarefa para outra".

Anos atrás, percebi que meu melhor tempo para pensar é de manhã. Sempre que possível, reservo as manhãs para pensar e escrever. Um modo de ganhar tempo para dedicar ao pensamento focalizado é impor a si mesmo uma regra que foi implementada por certa empresa: não se permita ler o e-mail antes das 10 horas da manhã. Em vez disso, focalize a energia na sua prioridade número um. Coloque em espera as coisas que desperdiçam tempo e que não são produtivas, de modo a poder gerar tempo para pensar.

3. Mantenha em sua frente os assuntos a serem focalizados

Ralph Waldo Emerson, o grande pensador transcendental, acreditava que "a concentração é o segredo da força na política, na guerra, no comércio, em resumo, em todo o gerenciamento dos negócios humanos". Para ajudar-me a me concentrar nas coisas importantes, mantenho os assuntos importantes na minha frente. Um modo de fazer isso é pedir à minha assistente, Linda Eggers, para manter as altas prioridades bem diante de mim. Se um assunto necessita de atenção ou de uma decisão, mas ainda não aterrissou, peço a ela que o traga constantemente à minha atenção, que me pergunte a respeito e me dê informações adicionais.

Também há outras maneiras de manter na minha frente os assuntos a serem focalizados. Se estou trabalhando numa apresentação ou no índice de

"A concentração é o segredo da força na política, na guerra, no comércio, em resumo, em todo o gerenciamento dos negócios humanos."
- Ralph Waldo Emerson

um livro, mantenho um arquivo ou uma página na minha escrivaninha de modo a poder vê-lo ou vê-la todos os dias enquanto trabalho. Essa estratégia me ajudou a obter sucesso estimulando e aprimorando idéias por 30 anos. Se você nunca fez isso, recomendo que tente (vou escrever mais a esse respeito na seção relativa ao pensamento reflexivo).

4. *Estabeleça objetivos*

Quando eu era criança, não tinha nenhum objetivo. Apenas queria me divertir e jogar bola. Foi apenas na faculdade que me tornei mais focado. E isso de certa forma foi bom, por ter me tornado mais intencional a respeito da minha vida, mas, quando revejo esses objetivos de vida dou risada, pois eles eram tão pequenos! Se eu tivesse trabalhado apenas para atingi-los, não teria ido muito longe.

Acredito que os objetivos são importantes. A mente não cria foco se não tem objetivos claros. Mas o propósito dos objetivos é focalizar a sua atenção e fornecer-lhe direção, e não identificar um destino final. Quando você pensar a respeito dos seus objetivos, observe que eles devem ser

- Suficientemente claros para serem mantidos dentro do foco.
- Suficientemente próximos para poderem ser atingidos.
- Suficientemente úteis para mudar a vida das pessoas.

Essas diretrizes o manterão no caminho certo. E escreva os seus objetivos. Se não forem escritos, tenha quase certeza de que não estão bastante focalizados. E se você *realmente* quer ter certeza de que eles estão focalizados, aceite o conselho de David Belasco: "Se você não consegue

escrever a sua idéia no verso do seu cartão de visita, então não tem uma idéia clara."

"Se você não consegue escrever a sua idéia no verso do seu cartão de visita, então não tem uma idéia clara."

- David Belasco

Até mesmo se você olhar para o passado e descobrir que seus objetivos eram pequenos demais, ainda assim eles terão servido ao seu propósito - caso forneçam uma direção.

5. *Questione o seu progresso*

Dê uma boa olhada em si mesmo de tempos em tempos para ver se está realmente progredindo. Essa é a medida mais acurada para você verificar se está fazendo o melhor uso do pensamento focalizado. Pergunte-se: "Estou vendo o retorno do tempo que estou investindo no pensamento focalizado? O que estou fazendo está me aproximando dos meus objetivos? Estou voltado para uma direção que me ajuda a cumprir meus compromissos, manter minhas prioridades e realizar meus sonhos?"

Do QUE VOCÊ ESTÁ ABRINDO MÃO PARA SUBIR?

Ninguém pode evoluir e permanecer generalista. Meu pai costumava dizer: "Descubra o que você faz bem e não faça mais nada além disso." Descobri que, para fazer bem umas poucas coisas, eu tinha de abrir mão de muitas outras. Enquanto trabalhava neste capítulo, passei algum tempo refletindo nas coisas de que abri mão. Aqui estão algumas:

Não posso conhecer todo mundo

Gosto das pessoas e sou extrovertido. Coloque-me numa sala cheia de gente e me sentirei cheio de energia. Por isso, é contra a minha natureza impedir-me de passar tempo com muitas pessoas. Para compensar isso, tomei algumas decisões. Primeiro, escolhi um círculo forte de pessoas íntimas. Elas não apenas me fornecem tremenda ajuda profissional, mas também tornam a vida mais agradável. Em segundo lugar, pedi a alguns amigos para me atualizarem a respeito do que está acontecendo na vida de outros amigos. Geralmente faço isso quando estou viajando e não disponho do tempo de que preciso para focalizar o pensamento. O principal é Stan Toler, que chamo de sr. Relacionamento.

Para fazer bem umas poucas coisas, você tem de abrir mão de muitas outras.

Somos amigos há mais de 35 anos. Temos muitas experiências compartilhadas e amigos comuns. Um telefonema para Stan vale um mês de socialização. Ele parece saber o que está acontecendo com todo mundo. Ele sabe até o que está acontecendo comigo antes mesmo que eu saiba! Há pouco tempo, ele me mandou um fax com os parabéns pela classificação do meu último livro entre os mais vendidos, e eu próprio não tinha a menor idéia disso. Quando quero saber as últimas novidades a respeito das pessoas - ou de uma pessoa - ligo para o Stan.

Não posso fazer tudo

Há poucas oportunidades excepcionais na vida de uma pessoa. E por isso luto para obter excelência em poucas coisas, ao invés de ter um bom desempenho em muitas. Isso me custa caro. Por exemplo, embora eu goste de ler por prazer, não li mais nenhum romance desde que me formei na faculdade. Em vez disso, preferi dedicar o meu tempo à não-ficção porque acredito que as obras de não-ficção aceleram o tipo de crescimento pessoal e profissional que desejo. Também sou totalmente impotente no que diz respeito às coisas técnicas. Durante anos, se alguma coisa precisasse de conserto, eu chamava um amigo para ajudar. Hoje, chamo o meu filho, Joel. Ele é capaz de construir ou consertar tudo o que é mecânico ou elétrico.

Por causa da minha carga de trabalho, também sou obrigado a deixar de fazer muitas coisas que adoraria fazer. Por exemplo, todas as semanas delego projetos que acho que seria muito divertido empreender por mim mesmo. Pratico o princípio 10-80-10 com as pessoas para quem estou delegando uma tarefa. Ajudo-as com os primeiros 10% estabelecendo uma visão, definindo os parâmetros, providenciando os recursos e fornecendo encorajamento. Então, assim que elas terminam os 80% do meio, volto a me reunir com elas e ajudo-as a caminhar o resto do caminho, se puder. E o que chamo "colocar a cereja no topo".

Não posso ir a todos os lugares

Todo palestrante e escritor viaja muito. Antes de eu fazer muitas palestras, essa vida parecia ser muito glamourosa. Mas depois de juntar

vários milhões de milhas em aviões, comer comida ruim, dormir em acomodações nada confortáveis, manter uma agenda ridiculamente exigente e passar incontáveis noites longe da minha família, sei quanto isso custa.

Por mais irônico que pareça, eu ainda adoro viajar por prazer com minha esposa, Margaret. Essa é uma das nossas grandes alegrias. Poderíamos tirar 10 férias por ano e nos divertirmos em cada uma delas. Porém, isso não é possível porque eu passo a maior parte do tempo fazendo aquilo que me coube fazer: ajudar as pessoas a crescer como indivíduos e desenvolver-se como líderes.

Não posso ser informado de tudo

Manter o foco também me impede de manter-me informado sobre tudo o que acontece. Digo às pessoas: "Não preciso conhecer 99% das coisas que acontecem na vida." Tento focalizar no 1% que me dá o maior retorno. E, quanto aos 99% restantes, Margaret me mantém informado a respeito do que preciso saber. Essa é uma das maneiras que encontrei para evitar o desequilíbrio em minha vida.

DEDICAÇÃO TOTAL

Dispor-se a abrir mão das coisas que você ama para focalizar as que têm maior impacto não é uma lição fácil de se aprender. Mas quanto mais cedo você fizer isso, mais cedo poderá dedicar-se a ser excelente no que mais importa.

Recentemente, li um artigo a respeito de uma pessoa que aprendeu cedo essa lição: Ashley Martin. Em 30 de agosto de 2000, ela foi a primeira mulher a jogar e a marcar pontos num jogo de futebol americano de primeira divisão em uma faculdade. Ashley jogava no Jacksonville State (Alabama).

Dispor-se a abrir mão das coisas que você ama para focalizar as que têm maior impacto não é uma lição fácil de se aprender.

Ashley sempre foi uma boa atleta. Quando era caloura na escola de Sharpsburg, na Georgia, ela se distinguiu em cinco esportes: futebol, basquetebol, softball, track e futebol americano (no qual marcou 85 pontos chutando pelo seu time). O seu melhor esporte era futebol. Quão boa ela era? Ela foi nomeada MVP* do seu time quando ainda era *caloura*. Essa aptidão fez com que obtivesse uma oferta de bolsa de estudos integral para jogar flitebol no Jacksonville State.

A oportunidade de jogar futebol americano na faculdade ocorreu quando ela ainda estava na escola, no dia em que o técnico Jack Crowe viu-a chutando a gol por diversão depois de um treino de futebol. Ele precisava de outra atleta, de modo que a convidou a tentar. Em 22 tentativas de chute para obter pontos extra, ela acertou 20 e ganhou o emprego.

Mas depois da temporada de 2001, Ashley anunciou que ia parar de jogar futebol americano, embora o adorasse. Por quê? Porque o futebol era mais importante. Sua treinadora de flitebol, Lisa Howe, explicou: "Nós conversamos a respeito de alguns dos objetivos que ela tinha... e acho que, quando você prioriza uma coisa, não há tempo e energia suficientes para fazer tudo."

Ashley concordou: "Seria bom para mim comprometer-me com uma única coisa, focalizá-la e trabalhar nessa única coisa. Acho que é isso que tenho de fazer." Ashley já era a maior artilheira no seu time de futebol. Não se pode dizer até onde ela vai, agora que decidiu concentrar a atenção em apenas um esporte. O mesmo vale para você - se você aprender a liberar o potencial do pensamento focalizado.

* Abreviação de *Most Valuable Professional*: O Profissional Mais Valioso. (N. T.)

PARA PENSAR

Estou me dedicando a remover as distrações e a confusão mental de modo a poder concentrar-me com clareza na verdadeira questão?

Coloque em ação o pensamento focalizado

1. No final do último capítulo, perguntei se você consegue pensar macro. Agora, quero fazer a mesma pergunta com relação ao pensamento focalizado. Numa escala de 1 a 10, sendo que 1 significa disperso e 10 focalizado, como você classifica o seu pensamento?

Quanto mais baixo o seu número, mais tempo você precisa obter para pensar com foco.

2. Consulte a sua agenda e analise como você distribui o tempo para pensar. O ideal é que lhe dedique algum tempo diariamente e também um bom período uma vez por semana. Lembre-se de que, para ser eficaz, você tem de se manter longe das distrações, impedir as interrupções indesejadas e ser capaz de estabelecer foco. Escolha o melhor lugar e o momento do dia em que é mais produtivo para o pensamento focalizado. Depois, coloque isso na sua agenda e trate esse compromisso como trataria qualquer compromisso importante.
3. Nossas vidas são muito afetadas, de maneira positiva ou negativa, por poucos acontecimentos e decisões. O pensamento focalizado pode ajudá-lo a provocar um impacto significativo nessas decisões e eventos. Determine, dentre as decisões a serem tomadas atualmente.

quais as mais importantes e dedique algum tempo da sua agenda para focalizá-las.

4. Se você não tem objetivos - ou se seus objetivos não se alinham com seus sonhos - então o tempo que dedicar à focalização sairá do controle. Dedique o maior período que reservou nesta semana ao pensamento focalizado para definir e escrever seus atuais objetivos.

Apitidão 3

Descubra a Alegria do Pensamento Criativo

"A alegria está em criar, não em dar manutenção!"

- VINCE LOMAKDI, TÉCNICO DO NFL HALL OF FAME

Em que eles estavam pensando?

Pergunta: "Se você pudesse viver para sempre, viveria para sempre? Por quê?"

Resposta: "Eu não viveria para sempre, porque não devemos viver para sempre, porque se tivéssemos de viver para sempre, então seríamos capazes de viver para sempre, mas não conseguimos viver para sempre, e é por isso que eu não viveria para sempre."

- PARTICIPANTE DO CONCURSO DE MISS
ESTADOS UNIDOS EM 1994

Quando entrei na faculdade, aos 18 anos, uma das minhas primeiras aulas foi psicologia fundamental. Achei interessante. Eu gostava de pessoas e fiquei intrigado quando aprendi mais a respeito das causas dos comportamentos das pessoas. O professor queria que aprendêssemos o máximo possível a nosso respeito e a respeito dos outros, de modo que

estávamos sempre fazendo testes, preenchendo perfis de personalidade e respondendo a questionários de auto-avaliação. Lembro claramente de que, poucas semanas depois de começar o curso, fiz um perfil que media vários talentos naturais. Não sei bem em que área registrei o maior número de pontos, mas com certeza me lembro da minha maior fraqueza: a criatividade.

Esse tipo de resultado pode não ter incomodado muitas pessoas na classe, mas acabou comigo. Eu não apenas valorizava a criatividade e desejava tê-la, como também sabia que precisava dela na profissão que havia escolhido. Eu estava estudando para ser pastor. Isso significava que passaria muitas horas escrevendo, todas as semanas da minha vida, e quealaria em público pelo menos duas ou três vezes por semana (às vezes até mais) nas quatro décadas seguintes. Como você se sentiria se tivesse de ouvir uma pessoa sem criatividade todas as semanas? Era deprimente!

"A originalidade é a arte de esconder suas fontes."

- Thomas Edison

FAZENDO A PROSPECÇÃO DE IDÉIAS

O que eu devia fazer? Não considerei a opção de mudar de carreira. Eu tinha me comprometido a ser pastor; uma pessoa não dá as costas para aquilo que acredita ser a obra de Deus. *Se eu não tenho a apti-*

dão inata para gerar idéias criativas por minha conta, pensei, então vou garimpar as idéias criativas dos outros. Eu sabia que seria mais fácil tornar-me um coletor de idéias do que um criador de idéias. Afinal, o grande inventor Thomas Edison não afirmou que a "originalidade é a arte de esconder suas fontes"?

Todos os dias, nas três décadas e meia que se seguiram a isso, li grandes livros, reuni grandes pensamentos e arqueei-os por assunto. Durante anos, ao escrever lições e livros, quando quero uma declaração, história ou artigo a respeito de determinado assunto, basta procurar em meus arquivos para encontrar algum excelente material que guardei exatamente para uma ocasião semelhante.

Essa disciplina foi muito útil para eu escrever e fazer palestras. Como diz a escritora Rosabeth Moss Kanter, "para permanecer à frente, você precisa ter a sua próxima idéia esperando nos bastidores". Nunca deixei de ter idéias à espera nos bastidores, ou melhor, nos arquivos. Mas também descobri mais uma coisa. Por estar sempre em busca de idéias criativas, eu mesmo acabei me tornando um pensador criativo.

OURO PURO

Você não precisa ser escritor, pastor ou palestrante profissional para valorizar a criatividade. Annette Moser-Wellman, autora de *As cinco faces de um gênio*, afirma: "*O recurso mais valioso que você traz para o seu trabalho e a sua empresa é a sua criatividade.* Mais do que aquilo que você faz, mais do que o papel que representa, mais do que seu título, mais do que o seu resultado - é a sua idéia que importa. A criatividade é ouro puro, não importa o que você faz para sobreviver.

Embora a aptidão de uma pessoa para pensar com criatividade seja tão importante, poucas parecem possuí-la em abundância. O escritor Skipp Ross descreve o problema em seu livro, *Say Yes to Your Potential*. Diz ele:

Foi feita uma pesquisa para se descobrir o nível de criatividade de pessoas em diferentes faixas etárias. Depois de todos os testes, as estatísticas indicaram que 2% dos homens e mulheres na faixa dos 40 anos eram altamente criativos. Quando se concentraram nos mais jovens, os resultados indicaram que 2% das pessoas com 35 anos e 2% das pessoas com 30 anos eram muito criativas. E assim foi em todas as faixas etárias, até chegar às crianças de sete anos de idade. Dessas, 10% eram altamente criativas. Porém, estudos adicionais mostraram que 90% das crianças com cinco anos de idade eram altamente criativas. Entre as idades de cinco e sete anos, 80% de nós que somos altamente criativos desenvolve uma imagem, um quadro, uma atitude que nos configura como não-cria-

tivos, e começamos a negar essa parte específica do equipamento que nos foi concedido por Deus.

Não sei por que tantas pessoas perdem a criatividade. Mas sei, sim, que a mudança não precisa ser permanente. Pablo Picasso acreditava que "toda criança é artista. O problema é como continuar sendo artista depois de crescer".

"Toda criança é artista. O problema é como continuar sendo artista depois de crescer."

- Pablo Picasso

Se você não é tão criativo como gostaria de ser, pode mudar o seu modo de pensar, assim como eu fiz. Pensamento criativo não é necessariamente pensamento original. De fato, acho que as pessoas mitificam o pensamento original. Na maioria

das vezes, o pensamento criativo é um composto de outros pensamentos descobertos ao longo do caminho. Até mesmo os grandes artistas que consideramos muito originais aprenderam com os seus mestres, modelaram as suas obras nas obras de outras pessoas e reuniram uma infinidade de idéias e estilos para criar seu próprio trabalho. Estude arte e você verá os fios que permeiam o trabalho de todos os artistas e movimentos artísticos, conectando-os a outros artistas que passaram diante deles.

CARACTERÍSTICAS DOS PENSADORES CRIATIVOS

Você se considera muito criativo? Se a pesquisa de Skipp Ross é acurada, talvez não. Talvez sequer tenha certeza do que quero dizer quando lhe pergunto se você é um pensador criativo. Deixe-me explicar algumas de minhas observações. Considere algumas características que os pensadores criativos têm em comum:

Os pensadores criativos valorizam as idéias

Annette Moser-Wellman observa o seguinte: "As pessoas muito criativas dedicam-se às idéias. Elas não confiam apenas no seu talento; con-

fiam na sua disciplina. A sua imaginação é como uma segunda pele. Elas sabem manipulá-la integralmente." Criatividade diz respeito a ter idéias - muitas idéias. Você somente terá idéias se valorizá-las.

As pessoas costumam explorar idéias em suas próprias áreas de interesse. É isso que a minha esposa, Margaret, faz. Ela gosta muito de projeto e decoração de interiores. Geralmente, quando saímos para procurar antigüidades ou objetos de decoração, fico espantado em ver como ela encontra depressa exatamente aquilo que está procurando. Uma vez, perguntei-lhe como faz isso, e ela respondeu: "Eu sei exatamente o que estou procurando. Eu já vi antes, em um catálogo." Margaret recebe dezenas de catálogos e revistas, e os revê regularmente para conhecer os novos produtos e tendências. Como ela valoriza as idéias, sempre tem muitas.

Os pensadores criativos exploram suas opções

Ainda estou para encontrar um pensador criativo que não goste de opções. Explorar uma infinidade de possibilidades ajuda a estimular a imaginação, e a imaginação é crucial para a criatividade. Como disse Albert Einstein: "A imaginação é mais importante que o conhecimento."

As pessoas que me conhecem bem sabem que dou muito valor a opções. Por quê? Porque elas fornecem a chave para encontrar a melhor resposta — e não a única resposta. Quando os componentes da minha equipe me procuram com um problema para resolver, insisto em que eles também forneçam três maneiras possíveis de resolvê-lo. Qualquer pessoa pode apontar um problema; apenas as que pensam bem podem apresentar possíveis soluções. Os bons pensadores surgem com as melhores respostas; e criam planos que lhes fornecem alternativas. Eles gozam a liberdade que os outros não têm. E influenciam e lideram os outros.

Os pensadores criativos aceitam a ambigüidade

O escritor H. L. Mencken disse: "O homem banal sempre tem certeza, e o homem certo é sempre banal." As pessoas criativas não sentem

"O homem banal sempre tem
certeza, e o homem certo
é sempre banal."

H. L. Mencken

a necessidade de eliminar a incerteza. Elas vêem todos os tipos de inconsistências e de lacunas na vida, e sempre se deliciam em explorar essas lacunas - ou em utilizar a imaginação para preenchê-las.

Os pensadores criativos celebram o que é diferente

A criatividade, por natureza, em geral faz explorações fora do caminho batido e vai contra a corrente. O diplomata e, por muitos anos, diretor da Universidade de Yale, Kingman Brewster, disse: "Há uma correlação entre o criativo e o doido. Portanto, devemos tolerar o doido com alegria." Para fomentar a criatividade em você mesmo ou em outras pessoas, esteja pronto para tolerar um pouco de esquisitice.

Os pensadores criativos relacionam o que não se relaciona

Como a criatividade utiliza as idéias dos outros, há muito valor em ser capaz de relacionar uma idéia com outra - em especial idéias que, na aparência, não estão relacionadas. O desenhista gráfico Tim Hansen explica: "A criatividade é especialmente expressa na aptidão para fazer conexões, fazer associações, revirar as coisas e expressá-las de uma nova maneira."

Anos atrás, quando eu estava começando a aprender a relacionar pensamentos aparentemente desconectados, percebi que isso na maioria das vezes gerava algo especial. Quando você era criança, brincava de conectar os pontos que, à primeira vista pareciam apenas um monte de pontinhos desenhados aleatoriamente no papel? Mas quem os havia criado tinha um plano, e quando você os conectava, a figura que o criador tinha configurado surgia da ponta do seu lápis.

É fácil conectar os pontos se você sabe para onde está indo. Da mesma maneira, é fácil conectar idéias se tem um plano. Quando eu era um jovem pastor, disciplinava-me para escolher os tópicos dos meus sermões com três meses de antecedência. Isso me permitia ficar

aberto a exemplos e idéias capazes de agregar valor às minhas mensagens. Foi então que descobri que as idéias desconectadas se conectam quando você tem um plano. E, muito antes disso, percebi que as idéias criativas tornam-se mais criativas quando você tem um plano.

As pessoas que têm um plano, um quadro mental, vão atrás das idéias que agregam valor ao seu pensamento.

Isso também é verdade quando se escreve um livro. Durante meses, trabalhei diligentemente no título, na tese e no esboço deste livro. Quando completei essa fase do projeto, pude começar a procurar intencionalmente o conteúdo do livro. Também fui capaz de comunicar com eficácia, à equipe envolvida, o que estava procurando, e dessa forma foi fácil dirigir esforços para encontrar um bom material, e daí surgiram idéias adicionais. Conforme trabalhávamos no conteúdo, ficou claro que precisávamos acrescentar outro capítulo para ajudar os leitores, enfatizando a idéia do poder que tem a mudança de pensamento.

Gerar pensamentos adicionais é como viajar de carro. Você pode saber para onde quer ir, mas apenas quando se move em direção ao seu destino pode ver e experimentar as coisas de um modo que não era possível antes de começar. O pensamento criativo funciona mais ou menos assim:

Pensar → Coletar → Criar → Corrigir → Relacionar

Assim que você começa a pensar, está livre para coletar material. Você se pergunta: *Que material tem relação com essa idéia?* Após já ter o material, pergunta: *Que idéias podem melhorar essa primeira idéia?* Isso pode fazer a idéia avançar. Depois, pode corrigi-la ou refiná-la, pergunta: *Que mudanças podem melhorar essas idéias?* Por fim, você conecta as idéias posicionando-as no contexto certo para tornar o pensamento completo e poderoso. Todo o processo torna-se mais fácil quando você tem um modelo ou imagem mental de onde quer chegar. Isso o libera para agregar valor ao seu pensamento. Se você for até as idéias, logo as idéias irão até você.

Os pensadores criativos não temem o fracasso

Superar o fracasso é fundamental para o sucesso na vida. Em 2000, escrevi o livro *Failing Forward*, que se baseava nessa crença. A tese do livro é de que *a diferença entre as pessoas medianas e as realizadoras é a percepção que elas têm do fracasso e o modo como reagem a ele*. A criatividade exige a aptidão de não temer o fracasso. Edwin Pond ensina: "Um aspecto essencial da criatividade é não ter medo de fracassar."

Por que isso é tão crucial? Porque a criatividade é igual ao fracasso. Você pode ficar surpreso com essa afirmativa, mas é verdade. Charles Frankel diz que "a ansiedade é a condição essencial da criação artística e intelectual". A criatividade requer boa vontade para parecer estúpido. Ela significa ficar no limbo - tendo a certeza de que o limbo frequentemente se dissolve! As pessoas criativas sabem essas coisas e ainda assim continuam buscando novas idéias. Elas não deixam que as idéias que *não* funcionam impeçam-nas de ter mais idéias que *funcionam*.

POR QUE VOCÊ DEVE DESCOBRIR A ALEGRIA DO PENSAMENTO CRIATIVO

A criatividade pode melhorar a qualidade de vida de uma pessoa. Eis aqui cinco coisas específicas que o pensamento criativo pode fazer por você:

1. O pensamento criativo agrega valor a tudo

Você não gostaria de desfrutar de um reservatório ilimitado de idéias que pudesse utilizar a qualquer momento? É isso que o pensamento criativo lhe oferece. Por essa razão, não importa o que você é capaz de fazer atualmente, a criatividade pode aumentar a sua capacidade.

Ser criativo é ser capaz de ver o que todo mundo viu e pensar o que ninguém pensou de modo a fazer o que ninguém fez. As vezes, o pensamento criativo rompe fronteiras, e alinha-se com a invenção. Outras vezes, ele se alinha com a inovação, que o ajuda a fazer as mesmas coisas de antes de uma nova maneira. Mas, em quaisquer das situações, ele

consiste em ver o mundo com olhos suficientemente novos, de modo a fazer surgir novas soluções. Isso sempre agrega valor.

Não importa o que você é capaz de fazer atualmente, a criatividade pode aumentar a sua capacidade.

Um cabeleireiro de Hollywood recebeu um telefonema desesperado de uma jovem atriz. Ela precisava arrumar o cabelo para ir a uma grande festa que seria oferecida por uma celebridade. O cabeleireiro correu até a casa da atriz, deu uma olhada na roupa que ela estava vestindo, tirou da maleta um pedaço de fita que combinava com a roupa e imediatamente pôs-se a trabalhar. Em meia hora, usando apenas uma escova de cabelo e a fita, criou uma obra de arte.

Quando a atriz virou-se para o espelho e se viu, disse: "Oh, que lindo. Muito obrigada! Quanto lhe devo?"

"Três mil dólares", respondeu o cabeleireiro.

"O quê?", exclamou ela. "Não vou pagar US\$3 mil por um pedaço de fita."

Eles se encararam por algum tempo, sem piscar. "Está bem", ele por fim respondeu. E, enquanto dizia isso, puxou-lhe a fita do cabelo. Ambos ficaram olhando os cachos desabarem desordenadamente. Então, ele ofereceu-lhe a fita e disse: "A fita é de graça."

2. *O pensamento criativo se acumula*

Vinte e cinco anos atrás, eu me apaixonei por escrever livros que agregam valor às pessoas. Com muita dedicação, comecei a trabalhar no meu primeiro livro. Então, a ducha fria da realidade começou a extinguir as chamas da minha paixão. Descobri que escrever era difícil. Durante um ano, lutei para escrever um livro de apenas 100 páginas! Ele acabou sendo um livro pequeno porque fiquei sem ter o que dizer.

Não deixei de escrever por causa dessa experiência difícil. Ative-me a ela e continuei trabalhando para tornar-me mais criativo. Até hoje, já escrevi mais de 30 livros. E há pelo menos mais sete que quero escrever. Um jovem que queria ser escritor perguntou-me há pouco: "Como foi que você escreveu trinta livros?" Minha resposta foi simples: uma palavra de cada vez. No decorrer dos anos, eu descobri que:

Pensamento criativo é trabalho árduo

mas

o pensamento criativo se acumula,
com tempo e enfoque suficientes

Talvez mais do que qualquer outro tipo de pensamento, o pensamento criativo constrói em cima das suas próprias bases e aumenta a criatividade de quem o exerce. O poeta Maya Angelou observou: "A criatividade nunca se esgota. Quanto mais você a utiliza, mais a possui.

"A criatividade nunca se esgota.
Quanto mais você a utiliza, mais
a possui."

- Maya Angelou

Infelizmente, porém, é comum que a criatividade seja mais sufocada que alimentada. Há uma atmosfera na qual novos modos de pensar, perceber e questionar são encorajados." Se você cultivar o pensamento criativo num am-

ambiente que alimenta a criatividade, poderá vir a ter uma infinidade de idéias (escreverei a esse respeito mais tarde).

3. O pensamento criativo atrai as pessoas para você e para suas idéias

Por que as pessoas continuam fascinadas por Leonardo da Vinci? Pesquise esse nome na Amazon.com e encontrará mais de 300 títulos de livros a respeito dele - embora ele esteja morto há quase 500 anos! Por quê? Porque a criatividade é magnética.

A criatividade é a inteligência divertindo-se. As pessoas admiram a inteligência e sempre são atraídas pela diversão - portanto, a combinação é fantástica. Se é possível dizer que alguém se divertiu com a sua inteligência, esse alguém foi Da Vinci. A diversidade das suas idéias e do seu conhecimento é impressionante. Ele foi pintor, arquiteto, escultor, anatomista, músico, inventor e engenheiro. A expressão "Homem do Renascimento" foi cunhada por causa dele.

Da mesma maneira como as pessoas foram atraídas por Da Vinci e suas idéias durante o Renascimento, elas são atraídas por pessoas criati-

vas hoje em dia. Se você cultivar a criatividade, ficará mais atraente para as outras pessoas, e elas serão atraídas por você.

4. *O pensamento criativo ajuda-o a aprender mais*

O escritor e especialista em criatividade Ernie Zelinski definiu: "Criatividade é a alegria de não saber tudo. A alegria de não saber tudo refere-se à conscientização de que raramente, ou nunca, temos todas as respostas; sempre temos a habilidade de gerar mais soluções para quase todos os problemas. Ser criativo é ser capaz de ver ou imaginar muitas oportunidades para os problemas da vida. Criatividade é ter opções.

"Criatividade é a alegria de não
saber tudo."

- Ernie Zelinski

Parece demasiado óbvio dizer isso, mas se você está sempre buscando novas idéias ativamente, está aprendendo. Criatividade é aprendizagem. É ver mais soluções que problemas. E quanto maior a quantidade de pensamentos, maior a chance de se aprender algo novo.

5. *O pensamento criativo desafia o status quo*

Alguém aconselhou: "Lembre-se de que os grandes sábios do passado não respeitavam as convenções de hoje, nem as respeitarão os grandes homens do futuro." Se você deseja melhorar o seu mundo - ou até mesmo a sua situação —, então a criatividade o ajudará. O *status quo* e a criatividade são incompatíveis. A criatividade e a inovação sempre andam de mãos dadas.

Quando o cantor Élvís Presley morreu, deixou toda a sua herança em fideicomisso para a filha. Lisa Marie Presley. Logo, porém, seu patrimônio estava em péssimo estado. Em 1979, a mãe de Lisa Marie, Priscilla, tornou-se co-executora do testamento e descobriu que, se não fizesse alguma coisa de imediato, o patrimônio seria arruinado.

Em vida, Élvís recebeu menos da metade do que ganhara. O Coronel Tom Parker, seu empresário, tinha um contrato que lhe permitia ficar com 50% de tudo o que Élvís ganhava. Isso, combinado a um

estilo de vida muito dispendioso, significava que Elvis estava sempre sem dinheiro. Vários anos antes de morrer, ele vendeu os direitos da maior parte dos seus discos para arrecadar dinheiro, daí que seu capital não recebe os *royalties* de suas músicas, ainda que os discos de Elvis tenham gerado mais receita para a RCA que os de qualquer outro artista - mesmo 25 anos depois de sua morte. Acrescente-se que o alto imposto infligido pelo governo às grandes heranças e uma mansão vazia, Graceland, consumindo dinheiro com impostos e manutenção, e você pode imaginar como a situação era desencorajadora.

Priscilla Presley não estava disposta a permitir que a herança da filha se dilapidasse - mas como ganhar dinheiro com o patrimônio do Elvis sem o Elvis? Quando ele precisava de dinheiro, simplesmente dava mais um show, gravava mais um álbum ou aparecia em mais um filme. Priscilla começou a pensar com criatividade. Primeiro, investiu o pouco que restava do patrimônio em Graceland. Em vez de vender a propriedade, abriu-a ao público como atração turística. Foi um grande risco, mas valeu a pena. Apenas 38 dias depois que a mansão foi aberta, em 1982, ela cobriu o investimento.

Em seguida, Priscilla rompeu a ligação com Tom Parker, de modo que os 50% dos lucros da propriedade deixassem de ser destinados a ele. Por fim, começou a tratar Elvis como uma marca. Chegou até a criar uma lei no Tennessee que reconheceu como propriedade intelectual, pertencente ao seu patrimônio, tudo que se relacionasse à aparência de Elvis.

Ao usar o pensamento criativo, Priscilla Presley transformou aquilo que parecia ser uma situação impossível de se resolver num império de negócios que ganha dezenas de milhares de dólares a cada ano. As pessoas especulam que hoje Lisa Marie Presley vale mais de US\$250 milhões líquidos. Sem o pensamento criativo que rompeu com o *status quo*, ela provavelmente não teria nada.

COMO DESCOBRIR A ALEGRIA DO PENSAMENTO CRIATIVO

A essa altura, você pode estar dizendo: "Está bem, estou convencido de que o pensamento criativo é importante. Mas como descubro a criati-

vidade dentro de mim? Como descubro a alegria do pensamento criativo?"

Aqui vão cinco maneiras de fazer isso:

1. Elimine os assassinos da criatividade

O professor de economia e escritor humorístico, Stephen Leacock, disse: "Pessoalmente, eu preferiria ter escrito *Alice no País das Maravilhas* a ter feito toda a *Enciclopédia Britânica*". Ele valorizava mais o calor da criatividade que a frieza dos fatos. Se esse também é o seu caso, então você precisa eliminar as atitudes que desvalorizam o pensamento criativo.

Dê uma olhada nas expressões a seguir. É quase certo que elas matarão o pensamento criativo cada vez que você enunciá-las (ou pensar nelas):

- Não sou uma pessoa criativa
- Siga as regras
- Não faça perguntas
- Não seja diferente
- Fique dentro dos limites
- Só existe uma maneira
- Não seja tolo
- Seja prático
- Seja sério
- Pense em sua imagem
- Isso não é lógico
- Isso não é prático
- Isso nunca foi feito
- Isso não pode ser feito
- Isso não funcionou para eles
- Já tentamos isso antes
- É muito trabalho
- Não podemos nos dar ao luxo de errar
- Vai ser muito difícil de administrar
- Não temos tempo

- Não temos dinheiro
- Sim, mas...
- Falar é fácil
- Isso vai fracassar

Se você acha que tem uma grande idéia, não deixe ninguém dissuadi-lo dessa idéia ainda que ela pareça tola. Não deixe que você mesmo ou alguém mais submeta-a aos assassinos da criatividade. Afinal, você não pode fazer nada novo e excitante se obrigar a si mesmo a ficar na mesma velha trilha. Ou, como observou Edward De Bono em *New Think*: "Você não pode cavar um buraco num lugar diferente cavando o mesmo buraco mais fundo." Simplesmente não trabalhe demais na mesma velha idéia. Faça uma mudança.

2. *Pense criativamente fazendo as perguntas certas*

A criatividade é, em grande parte, uma questão de fazer as perguntas

certas. O treinador de gerentes, Sir Antony Jay, explicava: "A mente que não é criativa é capaz de detectar as respostas erradas, mas é preciso uma mente criativa para detectar as perguntas certas. As perguntas erradas fecham o processo do pensamento criativo. Elas conduzem os pensadores

"A mente que não é criativa é capaz de detectar as respostas erradas, mas é preciso uma mente criativa para detectar as perguntas certas."

- Sir Antony Jay

ao mesmo caminho batido, ou então repreendem-nos para que eles acreditem que pensar não é absolutamente necessário."

Para estimular o pensamento criativo, faça a si mesmo perguntas como:

- Por que isso precisa ser feito *dessa* maneira?
- Qual é a raiz do problema?
- Quais são as questões subjacentes?
- O que isso me faz lembrar?

- Qual é o oposto?
- Que metáfora ou símbolo ajuda a explicar isso?
- Por que isso é importante?
- Qual é a maneira *mais difícil* *mais custosa* de se fazer isso?
- Quem tem uma perspectiva diferente a esse respeito?
- O que acontecerá se simplesmente *não* fizermos isso?

Você entendeu a idéia - e é bem provável que possa produzir perguntas melhores que essas. O físico Tom Hirschfield observou: "Se você não perguntar 'por que isso?' com frequência, alguém logo perguntará: 'por que você?' Se você quer pensar com criatividade, tem de fazer boas perguntas, tem de desafiar o processo.

3. *Desenvolva um ambiente criativo*

Charlie Brower definiu: "Uma nova idéia é delicada. Ela pode ser assassinada por um sorriso irônico ou um bocejo; pode ser esfaqueada até a morte por uma observação aguda ou morrer de preocupação porque o homem certo franziu as sobrancelhas." Os ambientes negativos matam milhares de grandes idéias a cada minuto.

Um ambiente criativo, por sua vez, é como uma estufa onde as idéias são semeadas, brotam e florescem. Um ambiente criativo:

- *Encoraja a criatividade.* David Hills disse que "os estudos sobre a criatividade sugerem que a maior variável no que diz respeito à criatividade dos empregados é eles terem ou não a percepção de que têm permissão". Quando a inovação e o pensamento correto são abertamente encorajados e recompensados, as pessoas vêem que elas têm permissão para ser criativas. No Grupo INJOY, encorajo a criatividade marcando com regularidade reuniões de criatividade, nas quais os pensadores se juntam para gerar idéias novas e melhores. Com as pessoas certas na sala, três coisas sempre acontecem: as idéias sempre são levadas a um nível mais alto; os níveis de energia e sinergia são levados a um nível mais alto; e as empresas atingem um nível mais alto.

- *Valoriza muito a confiança entre os membros da equipe e a individualidade.* A criatividade sempre corre o risco de fracassar, daí a confiança ser tão importante para as pessoas criativas. A escritora de histórias de mistério Rita Mae Brown observa: "A criatividade vem da confiança. Confie nos seus instintos. E nunca espere além do desempenho empregado." No processo criativo, a confiança resulta do fato de que as pessoas que trabalham juntas querem o que é melhor para a organização e para elas; resulta de elas sabermos que as pessoas da equipe têm experiência em gerar idéias criativas e bem-sucedidas; e resulta da confiança de que o tempo dedicado à geração de idéias criativas não é desperdiçado, porque as idéias serão implementadas.

- *Reconhece os que são criativos* As pessoas criativas celebram o que não é convencional. E sabido

"A criatividade vem da confiança.
Confie nos seus instintos. E nunca
espere além do desempenho
empregado.

- Rita Mae Brown

que elas às vezes causam certo
desequilíbrio. Como as pessoas
criativas devem ser tratadas?
Sigo o conselho de Tom Peters:
"Descarte os obtusos - alimente
os doidos!" Faço isso passando
tempo com eles, o que aliás me

agrada. Gosto especialmente de incentivar as pessoas nas sessões de *brainstorming*, inclusive porque elas gostam de participar do ambiente carregado de energia, idéias e risadas. E há grandes probabilidades de que daí resulte um novo projeto, seminário ou estratégia de negócio. Quando isso acontece, elas também sabem que vai haver festa!

Mantém o foco na inovação, e não apenas a invenção. A criatividade precisa começar em algum lugar. Sam Weston, criador da popular personagem de ação GI Joe, explica o seguinte: "As idéias verdadeiramente revolucionárias são raras, mas você não precisa necessariamente ter uma delas para fazer uma carreira com base na criatividade. Minha definição de criatividade é a combinação lógica de dois ou mais elementos existentes que resultam num

novo conceito. A melhor maneira de ganhar a vida com a sua imaginação é desenvolver aplicações inovadoras, e não imaginar conceitos inteiramente novos."

As pessoas criativas dizem: "Dê-me uma boa idéia e eu lhe darei uma idéia melhor!" Felizmente, aprendi cedo essa lição. É raro eu ter uma idéia original. Na maioria das vezes tomo uma idéia que alguém já teve e levo-a para um patamar mais alto. Essa tem sido a minha abordagem da criatividade. Quando faço uma palestra, costumo descrever a idéia do livro em que estou trabalhando. Então, convido os membros da audiência para compartilhar os seus pensamentos, idéias e exemplos comigo para melhorar o livro. Eu comunico a eles: "Vou levar o que vocês estão me dando, melhorar isso e dar-lhes crédito." Então, sorrio e acrescento: "Depois, vou vender o livro para vocês." Todos nós damos boas risadas. Fico feliz em receber uma boa idéia; eles ficam felizes em obter reconhecimento (e eu envio-lhes um livro de presente).

Valoriza muito as opções. Uma moça escutou a proposta de casamento de um admirador e depois respondeu: "Sinto muito, Fred, mas não posso me casar com você."

"Por quê?" perguntou ele. "Há outra pessoa?"

"Oh, Fred", respondeu ela, "deve haver!"

As pessoas criativas pensam em "outros". Elas estão sempre pensando e procurando outros modos de fazer as coisas porque sabem que as opções trazem oportunidades. Quando alguém no meu círculo de amizades me traz uma questão que requer uma decisão, eu lhe peço três coisas: a melhor informação possível, opções possíveis e o raciocínio que está por trás da opção que essa pessoa escolheria. Descobri que esse tipo de pensamento opcional sempre produz os melhores resultados.

Deixa as pessoas saírem dos limites. A maioria das pessoas automaticamente fica dentro dos limites, mesmo que esses limites tenham sido estabelecidos de maneira arbitrária ou que estejam muito ultrapassados. Às vezes, quando ensino a respeito de, criatividade, desafio a audiência com o seguinte exercício:

Desenhe quatro linhas retas passando por todos os pontos sem levantar a caneta.



Esse problema só pode ser resolvido se a pessoa estiver disposta a desenhar linhas fora da caixa (veja a solução no fim do capítulo), mas em geral elas não fazem isso. Lembre-se, a maior parte das limitações que enfrentamos não nos é imposta pelos outros; elas estão em nós mesmos. A falta de criatividade na maioria das vezes cai nessa categoria.

"Todo desenvolvimento humano, não importa a forma que assume, deve estar fora das regras; caso contrário, nunca temos nada novo."
— Charles Kettering

Se você quer ser mais criativo, desafie os limites. Charles Kettering dizia: "Todo desenvolvimento humano, não importa a forma que assume, tem de estar fora das regras; caso contrário, nunca temos nada novo." Um ambiente criativo leva isso em conta.

Aprecia o poder do sonho. Um ambiente criativo promove a liberdade do sonho. Um ambiente criativo encoraja o uso de uma folha de papel em branco e a pergunta: "Se pudéssemos pintar um quadro daquilo que queremos realizar, como seria ele?" Um ambiente criativo permitiu que Martin Luther King Jr. falasse apaixonadamente e declarasse a milhões de pessoas "eu tenho um sonho", e não "eu tenho um objetivo". Os objetivos podem dar foco, mas os sonhos dão poder. Os sonhos fazem o mundo expandir-se. É por isso que James Allen sugeriu que "os sonhadores são os salvadores do mundo".

Quanto mais propício à criatividade você tornar o seu ambiente, mais potencial ele terá para tornar-se criativo.

4. Conviva com pessoas criativas

E se o lugar em que você trabalha for hostil à criatividade e você tiver pouca capacidade para mudá-lo? Uma possibilidade é mudar de emprego. Mas e se quer continuar trabalhando nesse lugar apesar do ambiente negativo? Sua melhor opção é encontrar uma maneira de conviver com outras pessoas criativas.

A criatividade é contagiosa. Você já notou o que acontece durante uma reunião de *brainstorming*. Uma pessoa lança uma idéia, que então é usada como trampolim para descobrir outra idéia. Uma terceira pessoa, leva essa idéia em outra direção, ainda melhor. Mas também pode ocorrer que alguém leve essa idéia até um nível inteiramente novo. O intercâmbio de idéias pode ser energizante.

Conheço um grupo forte de indivíduos criativos, com os quais passo um tempo com regularidade. Quando os deixo, sinto-me cheio de energia, de idéias, e vejo as coisas de modo diferente. Eles são verdadeiramente indispensáveis à minha vida.

É um fato comprovado que você começa a pensar como as pessoas com as quais convive. Quanto mais tempo você puder passar com pessoas criativas, engajado em atividades criativas, mais criativo se tornará.

5. Saia da sua caixa

A atriz Katharine Hepburn observou: "Se você obedecer a todas as regras... vai perder toda a diversão." Não acho que é necessário quebrar todas as regras (muitas existem para proteger-nos), mas é insensato permitir que limitações auto-impostas nos bloqueiem. Os pensadores criativos são pessoas que se colocam fora da caixa. Eles sabem que precisam repetidamente sair da "caixa" de sua história e de suas limitações pessoais para fazer importantes descobertas.

O modo mais eficaz de ajudar-se a sair da caixa é expor-se a novos paradigmas. Uma maneira de fazer isso é viajar para lugares novos, explorar outras culturas, países e tradições. Outra é ler a respeito de

novos assuntos. Sou naturalmente curioso e adoro aprender, mas ainda tenho uma tendência para ler livros que tratam apenas dos meus assuntos favoritos, como liderança. Às vezes, tenho de me obrigar a ler livros que ampliam meu raciocínio, porque sei que vale a pena. Se você quer sair da sua caixa, entre na de outra pessoa. Leia muito.

BRINCAR É A RESPOSTA

Muitas pessoas acreditam, erroneamente, que, se um indivíduo não nasceu criativo, ele nunca será criativo. Mas você pode ver, a partir das muitas estratégias e exemplos que forneço, que a criatividade pode ser cultivada. Algumas pessoas trabalham tanto para tornar-se criativas e passam tanto tempo pensando fora da caixa que nem sei se elas ainda *têm* uma caixa.

Recentemente, li um artigo a respeito de um grupo assim. Seus membros fazem parte de uma pequena empresa de marketing em Richmond, Virgínia, cujo nome é Play. A empresa é um caldeirão de criatividade: a sala de conferências que fica na esquina é chamada "sala de brinquedos". Os empregados inventam os seus próprios cargos, alguns dos quais incluem o "encarregado do que vem a seguir", a "voz da razão", "verifique, por favor" e "1.21 jigawatts". Eles são encorajados a fazer retiros radicais para escalar montanhas, aprender a surfar ou fazer qualquer outra coisa capaz de fomentar mais criatividade.

Quando as idéias estão voando longe e todos estão se superando, os empregados chamam a isso "mojo". Quando uma equipe fica bloqueada e um prazo se aproxima, seus componentes colocam uma "bandeira vermelha" no projeto e *todos* na organização se envolvem para dar apoio. "Ninguém volta para casa se o responsável por um projeto com bandeira vermelha não está se sentindo confortável, não importa quanto tempo isso leve", explica o empregado Courtney Page.

COMA, RESPIRE, VIVA A CRIATIVIDADE

Os fundadores da Play criaram um ambiente de criatividade incrível. Bill Howland, gerente de produto do Centro de Liderança Criativa,

testou recentemente a capacidade da Play para fomentar a criatividade e concluiu que "os resultados [da Play] são altíssimos. Nunca vi outra empresa com um ambiente tão criativo e aberto como esse nos seis anos em que estou no Centro".

Os valores da empresa são objetivos: pessoas, brincadeira e lucro, nessa ordem. Robb Pair, que lidera a divisão de *merchandising*, diz que "trabalhar na Play realmente me dá uma sensação de 'não ter limites'. O risco é encorajado, e tenho a oportunidade de explorar meu potencial e minhas aptidões".

O co-fundador da Play, Andy Sefanovich, conta como a empresa tem sido capaz de fomentar tanta criatividade: "Estamos criando uma *comunidade* criativa - e não mistificando a criatividade como um talento especial de alguns poucos.

E qual é o conselho que ele dá às pessoas que querem tornar-se mais criativas como eles são? "Olhe para mais coisas e pense mais a respeito delas." Essa é uma fórmula que todos nós podemos adotar.

PARA PENSAR

Estou trabalhando para sair da minha "caixa" de limitações de modo a explorar idéias e opções para fazer importantes descobertas criativas?

Coloque em ação o pensamento criativo

1. Se você vem usando algum método para captar suas idéias num caderno, computador ou sistema de arquivos, dê uma olhada nas idéias que registrou (se não vem captando suas idéias no papel, está perdendo uma oportunidade para fazê-las subir de nível. Em vez de completar esse primeiro exercício, comece a registrar idéias no papel nos próximos 90 dias).

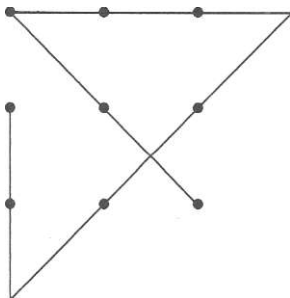
Reveja suas idéias e encontre uma que você acha que tem grande potencial. Depois, faça a si mesmo as seguintes perguntas para explorá-la:

- Gosto dessa idéia?
- Quais as questões subjacentes que a envolvem?
- O que isso me faz lembrar?
- Qual é o oposto dessa idéia?
- Que metáfora ou símbolo ajuda a explicá-la?
- Qual é o valor da idéia?
- Qual é a maneira *mais difícil ou mais cara* de levá-la adiante?
- Quem tem uma perspectiva diferente disso?
- O que acontecerá se eu simplesmente *não* fizer isso?
- Nos meus sonhos mais ousados, até onde essa idéia pode me conduzir?

Eu o aconselho a acrescentar outras perguntas. A idéia é sair da sua caixa e deixar que suas idéias o levem aonde quiserem. As únicas regras são: 1) você não tem permissão para bloquear o seu processo criativo com edição, crítica ou outros assassinos de criatividade; 2) você tem de tentar captar o maior número possível de idéias no papel.

2. Pense a respeito do seu ambiente de trabalho. Ele incentiva naturalmente a criatividade ou tende a abafá-la? Se ele promove o pensamento criativo, considere-se um felizardo e agradeça ao seu chefe e aos seus colegas. Se não incentiva, descubra o que pode fazer para torná-lo mais propício à criatividade. Se você é o chefe, então mudar a cultura é responsabilidade sua. Reconheça e recompense o pensamento criativo e a inovação. Implemente a brincadeira. Dê tempo às pessoas para recarregarem suas baterias mentais, assim como acontece nos retiros radicais da Play. Contrate um consultor para ensinar as pessoas a pensar fora da caixa. Faça o que é necessário.
3. Se você tem recursos para ir a outro país onde possa mergulhar numa cultura diferente, então talvez queira planejar suas próximas férias nesse país. Se não tem, então planeje ler três livros que não tenham a ver com a sua especialidade. Não escolha algo que o aborrecerá ou que será muito difícil para você. Apenas exponha-se a algo que o faça ampliar sua mente.

Solução para o exercício sobre Pensar Fora das Linhas



Apitidão 4

Reconheça a Importância do Pensamento Realista

*"A primeira responsabilidade de um líder
é definir a realidade."*

- MAX DEPREE, PRESIDENTE DO
CONSELHO DA HERMAN MILLER, INC.

Em que eles estavam pensando?

*"A polícia não está aqui para criar a desordem.
Ela está aqui para preservar a desordem."*

- PREFEITO RICHARD DALEY, DURANTE A
CONVENÇÃO NACIONAL DEMOCRÁTICA EM CHICAGO, 1968

Uma das conferências de que gostei especialmente de promover há pouco tempo chamou-se "Liderança da Realidade". É uma palestra intensa de um dia inteiro, que discute quatro dos desafios mais difíceis que qualquer líder enfrenta: influenciar a mudança, resolver conflitos, desenvolver líderes e fazer críticas. Gosto dessa

palestra porque ela realça casos reais de líderes que enfrentaram com sucesso essas tarefas e ajuda as pessoas a lidar com problemas reais. Qualquer pessoa que saiu da escola há poucos anos deve saber que em geral há uma enorme defasagem entre a educação recebida na faculdade e a realidade do trabalho.

Certa ocasião, após uma dessas palestras, promovi uma discussão em mesa-redonda. Conforme ia observando algumas tendências que se estavam desenvolvendo, entendi que muitas pessoas no grupo não estavam gostando do que ouviam. Compreendi o que estavam sentindo. Quando comecei minha carreira ao sair da faculdade, era um pensador idealista, e não realista. Dê uma olhada nos meus enganos e na realidade que enfrentei:

Engano

Eu podia fazer todo mundo feliz.

As pessoas gostam da mudança se esta é feita adequadamente.

Basta que o líder cuide das pessoas.

A boa liderança torna as críticas desnecessárias.

Realidade

Haverá conflito,

As pessoas resistem a todo tipo de mudança,

As pessoas têm de ser desenvolvidas para serem eficazes.

As críticas sempre têm de ser feitas.

Honestamente, no início da minha carreira, me desviei do meu caminho para evitar pensar de maneira muito realista porque achava que isso interferiria com o meu pensamento criativo. Mas, conforme fui crescendo, percebi que o pensamento realista agrega valor à minha vida.

O TESTE DA REALIDADE

A realidade é a diferença entre aquilo que desejamos e aquilo que é. Aprendi essa verdade devagar, uma lição de cada vez. No meu primeiro ano de ministério, descobri que, por mais que trabalhas-

se - não importava o que fizesse - não conseguia agradar a todos. Descobri isso quando não consegui receber um voto de aprovação unânime no primeiro encontro anual da minha congregação.

Um por um, meus enganos se desfizeram. Com o passar do tempo, tornei-me um pensador muito mais realista. Esse processo passou por fases. Primeiro, eu não me dedicava a nenhum pensamento realista. Depois de algum tempo, percebi que ele era necessário, então comecei a exercê-lo ocasionalmente. (Mas não gostava dele porque achava que era muito negativo. Sempre que podia delegá-lo, eu o fazia.) Finalmente, descobri que *teria* de me dedicar ao pensamento realista se quisesse resolver problemas e aprender com meus erros. E, com o tempo, me predispus a pensar de maneira realista *antes* de ter problemas e a fazer disso algo constante na minha vida. Hoje, encorajo os meus principais líderes a pensar com realismo. Nós fazemos, do pensamento realista, a fundação do nosso negócio, porque ele nos oferece certeza e segurança.

Continuo crescendo na área do pensamento realista, mas esse ainda não é um ponto forte natural. Tenho muito a aprender. Há pouco tempo, meu irmão Larry, que é muito realista, lembrou-me disso. Na reunião de conselho da EQUIP, a organização sem fins lucrativos que fundei para ensinar liderança a pastores de outros países, estávamos discutindo o orçamento para o próximo ano. A tragédia de 11 de setembro de 2001 afetou a receita da maior parte das organizações sem fins lucrativos que não estavam envolvidas nos esforços de assistência. Embora as doações estivessem em baixa na EQUIP, eu acreditava que as coisas logo mudariam e que poderíamos adotar um orçamento semelhante ao do ano anterior.

Porém, Larry, que também é membro do Conselho de diretores da EQUIP, não concordou. Ele queria ser mais prático.

"John", ele argumentou, "você não pode deixar o seu otimismo natural comandar este orçamento. Vamos imaginar o pior dos casos. Qual será a receita da EQUIP se as coisas não mudarem? Ela deve ser a base do orçamento e da contratação." Conversamos a respeito dessa idéia por algum tempo, e Larry concluiu dizendo: "Você sempre tem de perguntar a si mesmo: qual é o pior cenário? Esse é o único modo de manter a nossa organização financeira-

mente segura." E Larry sabia o que estava dizendo. Ele é um excelente homem de negócios. Por causa do seu conhecimento, da sua experiência e da sua capacidade de pensar com realismo, construiu muitos negócios bem-sucedidos e é financeiramente independente desde os 20 anos de idade.

POR QUE VOCÊ PRECISA RECONHECER A IMPORTÂNCIA DO PENSAMENTO

Se você é naturalmente otimista como eu, pode não ter muita vontade de pensar com mais realismo. Mas cultivar essa aptidão não prejudicará sua fé nas pessoas, nem diminuirá sua capacidade para detectar e aproveitar as oportunidades. Ao invés disso, ela agregará valor a você de outras maneiras:

1. O pensamento realista minimiza o risco de as coisas saírem errado

As ações sempre têm conseqüências;
o pensamento realista ajuda-o
a identificá-las.

As ações sempre têm conseqüências; o pensamento realista ajuda-o a identificá-las. Isso é crucial porque apenas após reconhecer e considerar as conseqüências você poderá plane-

já-las. Se você se planeja para enfrentar o pior, pode minimizar o risco de as coisas saírem errado.

2. O pensamento realista oferece uma meta e um plano de ação

Conheci homens de negócios que não pensam de maneira realista. A boa notícia é: eles eram muito positivos e tinham muita esperança no seu negócio. A má notícia: a esperança não é uma estratégia.

O pensamento realista leva à excelência da liderança e da gestão porque requer que as pessoas encarem a realidade. Elas começam a definir sua meta e a desenvolver um plano para atingi-la. Quando as pessoas adotam o pensamento realista, também começam a sim-

plificar as práticas e os procedimentos, o que resulta em mais eficiência.

Na verdade, nos negócios, poucas decisões são importantes.

Aqueles que pensam com realismo compreendem a diferença entre as decisões importantes e as que são necessárias apenas no decorrer natural do negócio. James Allen estava certo ao escrever que "en-

quanto o pensamento não é ligado a um propósito, não há realização inteligente".

"Enquanto o pensamento não é ligado a um propósito, não há realização inteligente."

- James Allen

3. O pensamento realista é um catalisador da mudança

As pessoas que confiam na esperança para obter sucesso raramente fazem da mudança uma prioridade. Se você tem apenas esperança, está sugerindo que a realização e o sucesso estão fora do seu alcance. É uma questão de sorte ou de oportunidade. Por que se dar ao trabalho de mudar?

O pensamento realista pode descartar esse tipo de atitude. Não há nada como olhar de frente para a realidade para fazer uma pessoa reconhecer a necessidade de mudar. A mudança por si só não traz crescimento, mas você não pode ter crescimento sem mudança.

4. O pensamento realista fornece segurança

Sempre que você pensa no pior que pode acontecer e desenvolve planos de contingência para dar conta disso, torna-se mais confiante e seguro. É reconfortante saber que dificilmente será surpreendido. O desapontamento é a diferença entre as expectativas e a realidade. O pensamento realista minimiza essa diferença.

O desapontamento é a diferença entre as expectativas e a realidade.

5. O pensamento realista oferece credibilidade

O pensamento realista ajuda as pessoas a agirem de acordo com o seu líder e a visão que ele tem. Os líderes que sempre são surpreendidos pelo inesperado logo perdem a credibilidade dos seus seguidores. Por sua vez, os que pensam e planejam de maneira realista posicionam a sua organização para vencer. Isso faz com que as pessoas confiem neles.

Os melhores líderes fazem perguntas realistas *antes* de definir uma visão. Eles se perguntam coisas como...

- Isso é possível?
- Esse sonho inclui a todos ou apenas alguns poucos?
- Identifiquei e articulei as áreas que tornarão esse sonho difícil de atingir?

Em 1983, aprendi muito a respeito da credibilidade que vem com o pensamento realista, quando a igreja e eu precisamos mudar para outro local. Estávamos tentando comprar 80 acres na parte leste de San Diego. A boa notícia era que a propriedade ficava numa excelente localização; a má notícia é que havia muitos obstáculos a transpor antes de podermos nos mudar. Como todo homem de negócio experiente sabe, o projeto de um prédio de vários milhões de dólares é difícil e complicado, mas aquele ainda deparou com dificuldades ridículas por causa da burocracia local, da regulamentação ambiental e da documentação.

Quando apresentei às pessoas a visão da nossa mudança, escolhi fazer uma comunicação realista. Quando começamos a levantar fundos para comprar a propriedade, precisei garantir que todos compreendiam que o zoneamento não contemplava os nossos propósitos. Depois de comprarmos a terra, as verdadeiras dificuldades começaram. Durante longos anos, eu gastava o mesmo tempo comunicando quais eram as oportunidades da visão e quais os obstáculos para atingi-la. Às vezes era bastante difícil, mas, ao incluir o pensamento realista na comunicação, fomos capazes de sustentar o sonho durante um longo período.

6. O pensamento realista fornece um ponto de apoio

Thomas Edison observou: "O valor de uma boa idéia está na sua utilização." O resultado do pensamento realista é que ele ajuda a tornar uma idéia útil eliminando o fator "desejo". A maior parte das idéias e esforços não atinge os resultados pretendidos porque confiamos muito naquilo que desejamos, e não naquilo que existe.

Não se pode construir uma casa no ar; ela precisa de uma fundação sólida. As idéias e os planos são a mesma coisa. Eles precisam de algo concreto em que se apoiar. O pensamento realista fornece essa fundação sólida.

7. O pensamento realista é um amigo dos que se encontram em dificuldade

Se a criatividade é aquilo que você faria se não tivesse medo da possibilidade de fracasso, a realidade é lidar com o fracasso se ele acontecer. O pensamento realista lhe dá algo concreto em que se apoiar nos tempos difíceis, e isso pode ser muito reconfortante. A certeza em meio à incerteza traz estabilidade.

8. O pensamento realista leva o sonho à fruição

O romancista britânico John Galsworthy escreveu: "O idealismo aumenta na proporção direta da distância que a pessoa mantém do problema." Se você não se aproximar bastante de um problema, não poderá lidar com ele. Se você não olhar com realismo para o seu sonho - e o que é necessário para realizá-lo - nunca o realizará. O pensamento realista

"O idealismo aumenta na proporção direta da distância que a pessoa mantém do problema."
- John Galsworthy

ajuda-o a pavimentar o caminho para fazer qualquer sonho ser usufruído.

Porque sou naturalmente otimista, mais que realista, tive de implementar algumas ações concretas para melhorar o meu modo de pensar nessa área. Eis aqui cinco coisas que faço para melhorar meu pensamento realista:

1. Cultivar a apreciação da verdade

Somente consegui desenvolver o pensamento realista quando passei a apreciá-lo. E isso significa olhar para a verdade e gostar dela. O presidente Harry S. Truman dizia: "Eu nunca os faço passar pelo inferno. Apenas digo a verdade e eles acham que é o inferno." É assim que muitas pessoas reagem à verdade.

As pessoas tendem a exagerar o seu sucesso e minimizar seus fracassos e deficiências. Elas vivem de acordo com a Lei de Ruckert, acreditando que nada é tão pequeno que não possa ser distorcido. Em uma ocasião, ouvi uma piada que ilustra essa aptidão. O presidente da câmara de comércio de determinado local teve de apresentar um palestrante durante o jantar anual formal da organização.

"O homem que vou apresentar agora", anunciou ele, "é alguém que tenho certeza de que vocês gostarão de ouvir. É o homem de negócios mais talentoso do país. Ele gerou US\$100 milhões em petróleo na Califórnia".

O conferencista, embaraçado, subiu ao palco. "Obrigado pela sua gentil apresentação, Sr. presidente", ele falou. "Contudo, os fatos precisam ser esclarecidos. Não era petróleo; era carvão. Não foi na Califórnia, foi na Pensilvânia. Não foram cem milhões, foram cem mil. Não fui eu, foi o meu irmão. E ele não gerou o dinheiro, perdeu-o."

Outro exemplo de verdade realista, não tão humorístico, data de 2001. Se você acompanha os jogos de futebol americano das faculdades, provavelmente deve saber o que aconteceu com o treinador George CLeary. Antigo técnico da equipe de futebol americano do Geórgia Tech, ele recebeu e aceitou uma oferta para o empre-

go dos seus sonhos - ser o técnico-chefe da Universidade de Notre Dame. Mas O'Leary teve um problema. Anos antes, ele preparara um currículo que não estava de acordo com sua verdadeira experiência. Nesse currículo constava relacionado um diploma na verdade inexistente, além de ele ter inventado uma experiência de jogar na faculdade. Quando o pessoal em Notre Dame descobriu a discrepância, O'Leary perdeu a credibilidade - e o emprego dos sonhos.

"Em razão de um ato egoísta e impensado de anos atrás", disse O'Leary, "criei constrangimento para Notre Dame, seus ex-alunos e seus fãs. A integridade e a credibilidade de Notre Dame são impecáveis e, tendo isso em mente, desistirei do cargo de técnico-chefe de futebol americano."

O diretor de atletismo de Notre Dame, Kevin White, comentou: "Entendo que essas inexatidões representam uma falha humana; no entanto, elas constituem uma quebra de confiança que torna impossível a continuidade do nosso relacionamento.

Infelizmente, muitas pessoas hoje poderiam ser descritas a partir de uma declaração de Winston Churchill: "Os homens por vezes tropeçam na verdade, mas a maioria deles se recupera e continua correndo como se nada tivesse acontecido." Mais recentemente, o jornalista de televisão Ted Koppel observou: "A nossa sociedade acha que a verdade é um remédio muito forte para se digerir sem dissolver. Em sua forma mais pura, a verdade não é um tapinha educado no ombro, é uma reprimenda sonora." Em outras palavras, a verdade o liberta - mas primeiro ela o deixa muito zangado! Mas se você quer tornar-se um pensador realista, precisa sentir-se confortável em lidar com a verdade e encará-la.

"Os homens por vezes tropeçam na verdade, mas a maioria deles se recupera e continua correndo como se nada tivesse acontecido."

- Winston Churchill

A verdade o liberta - mas primeiro ela o deixa muito zangado!

o recrutador de determinada faculdade ouviu boas referências a respeito de um jogador de basquete de uma pequena cidade. Tendo chegado à cidade tarde demais para assistir ao jogo, conseguiu apenas conversar com o jogador e seu técnico. O recrutador disse ao jovem: "Ouvi dizer que você é muito bom."

"O melhor que existe", respondeu o jogador. "Marco 45 pontos por jogo. Sou o melhor rebotador da minha escola. E levei a equipe à vitória em três temporadas e três campeonatos estaduais."

Depois de falar com o jogador, o recrutador comentou com o técnico: "Que talento! Então me diga, ele tem alguma fraqueza?"

"Bem", respondeu o técnico timidamente, "ele tem certa tendência ao exagero."

O processo de pensar com realismo começa com o dever de casa. Primeiro, você tem de reunir os fatos. O antigo governador, congressista e embaixador Chester Bowles disse: "Quando você abordar um problema, livre-se das opiniões preconcebidas e do preconceito, reúna os fatos pertinentes à situação e aprenda com eles, tome a decisão que parecer mais honesta e atenha-se a ela." Não adianta seu pensamento ser sólido se está baseado em dados e pre-

missas falsos. Você não pode pensar bem na ausência de fatos (e na presença de informações pobres).

Você também pode descobrir o que os outros fazem em circunstâncias semelhantes. Lembre-se, o seu

O meu melhor pensamento
veio dos outros!

pensamento não precisa ser necessariamente original; ele apenas tem de ser sólido. Por que não aprender tudo o que pode com os bons pensadores que enfrentaram situações semelhantes no passado? O meu melhor pensamento veio dos outros!

3. Pensar nos prós e contras

Não há nada como reservar um tempo para examinar com exatidão os prós e contras de uma questão e conferir-lhe uma forte dose

de realidade. É raro escolher simplesmente o curso da ação com o maior número de prós, porque nem todos os prós e contras têm o mesmo peso. Mas não é aí que está o valor do exercício, de qualquer maneira. Na verdade, ele ajuda a analisar os fatos, a examinar uma questão a partir de muitos ângulos e a realmente avaliar o custo de uma possível ação.

4. *Configurar o pior cenário*

A essência do pensamento realista é descobrir o pior cenário, configurá-lo e examiná-lo. Faça a si mesmo perguntas como:

- E se as vendas ficarem aquém das projeções?
- E se a receita cair ao máximo (não falo de uma queda otimista, mas de uma queda *total*)?
- E se não ganharmos a conta?
- E se o cliente não nos pagar?
- E se tivermos de fazer o trabalho sem recursos?
- E se o melhor elemento da equipe ficar doente?
- E se todas as faculdades rejeitarem o meu pedido de ingresso?
- E se o mercado virar de cabeça para baixo?
- E se os voluntários se demitirem?
- E se ninguém aparecer?

Essa é a idéia. O ponto é que você precisa pensar nas piores possibilidades, não importa se está dirigindo um negócio, liderando um departamento, comandando uma igreja, dando conselho técnico a uma equipe ou planejando suas finanças pessoais. O seu objetivo não é ser negativo ou esperar pelo pior, é apenas estar pronto para ele, caso aconteça. Dessa maneira, você dá a si mesmo a melhor oportunidade para um resultado positivo - não importa o que aconteça.

Se configurar o pior cenário e examiná-lo com honestidade, então realmente estará fazendo o teste da realidade, e estará pronto para qualquer circunstância. Quando agir assim, aceite o conselho de Charles Hole: "Delibere com cuidado, mas aja com decisão; e renda-se com graça ou oponha-se com firmeza."

5. *Alinhar o pensamento com os recursos*

Um dos segredos para maximizar o pensamento realista é saber alinhar os recursos com os objetivos. Considerando os prós e os contras e examinando os piores

Um dos segredos para maximizar o pensamento realista é saber alinhar os recursos com os objetivos.

cenários, você se torna consciente de quaisquer lacunas entre o que deseja e o que realmente acontece. Quando você souber quais são as lacunas, poderá usar os seus recursos

para preenchê-las. Afinal, é para isso que servem os recursos.

SUPER BOWL*, SUPER DOME**, SUPER-SEGURANÇA

Os Estados Unidos aprenderam suas lições a respeito do pensamento realista depois da tragédia de 11 de setembro de 2001. A destruição dos edifícios do World Trade Center em Nova York ultrapassou de longe qualquer cenário pessimista que se pudesse conceber. A partir daquele evento, descobrimos que não podemos nos dar ao luxo de evitar ou negligenciar o pensamento realista.

Isso me veio à mente num domingo, dia 3 de fevereiro de 2002, quando estava assistindo ao Super Bowl em New Orleans, Louisiana. Eu já tinha estado no grande jogo duas vezes antes, para torcer pela equipe da casa - primeiro San Diego, depois Atlanta - e vira ambos os times perderem! Mas nunca tinha estado num jogo como aquele.

A ocasião havia sido designada como um Evento Especial de Segurança Nacional, o que significava que o Serviço Secreto dos Estados Unidos faria a supervisão; os militares trabalhariam com a

Final do campeonato de futebol americano, maior evento esportivo dos Estados Unidos (N. T.)

" Grande estádio de esportes localizado na Louisiana, New Orleans. (N. T.)

sanção da lei local; e a segurança seria de primeiro calibre. O Serviço Secreto levou vários agentes e cuidou da segurança da área. Na preparação do jogo, o acesso ao Super Dome foi bastante restringido, com uma filtragem intensa. Os policiais bloquearam as estradas, fecharam a interestadual próxima e proibiram o tráfego aéreo.

Chegamos cedo ao Dome - os policiais sugeriram aos fãs que chegassem cinco horas antes do início do jogo - e logo percebemos evidências das medidas de precaução. Cercas de dois metros e meio circundavam a área toda, e barreiras de concreto impediam os veículos não autorizados de chegar perto do estádio. Víamos atiradores posicionados em vários locais, inclusive no teto de alguns prédios adjacentes. Quando chegamos a um portão, os policiais e o pessoal de segurança nos detiveram e examinaram todos os nossos pertences. Depois disso, nos levaram aos detectores de metal. Somente então nos deixaram entrar no estádio.

"Tudo isso está muito bem", você deve estar pensando, "mas o que teria acontecido no caso de um ataque terrorista?" O Serviço Secreto também pensou nisso, porque estava preparado para o pior cenário. Planos de evacuação tinham sido feitos, e os empregados do Super Dome tinham sido preparados para garantir que todos soubessem o que fazer em caso de emergência.

O prefeito de New Orleans, Marc Morial, anunciou, no dia anterior ao Super Bowl: "Queremos enviar, a todos os visitantes, a mensagem de que New Orleans será o lugar mais seguro dos Estados Unidos." Recebemos a mensagem. Não ficamos nem um pouco preocupados. É isso que acontece quando os líderes reconhecem a importância do pensamento realista.

PARA PENSAR

Estou construindo um sólido banco de dados mental de modo a poder pensar com segurança?

Coloque em ação o pensamento realista

1. Qual é a sua inclinação natural? É para o otimismo ou para o realismo? Dê uma olhada nas fases pelas quais passei ao evoluir para um pensamento mais realista (com um nível a mais que ainda não atingi) e destaque as frases que melhor o descrevem.
 1. Não penso de maneira realista.
 2. Não gosto de pensar de maneira realista.
 3. Deixo que outra pessoa pense com realismo.
 4. Somente penso de maneira realista quando estou com problemas.
 5. Penso de maneira realista antes de ter problemas.
 6. Continuamente faço do pensamento realista uma parte da minha vida.
 7. Encorajo os meus principais líderes a fazerem o mesmo.
 8. Faço do pensamento realista a base do nosso negócio.
 9. O pensamento realista me dá certeza e segurança.
 10. Confio plenamente nos fatos e com frequência faço julgamentos de acordo com o pior cenário.

Quanto menor for o número de concordâncias, mais você precisa desenvolver-se.

2. Se você não desenvolveu muito a aptidão para pensar de maneira realista, então talvez precise de uma forte dose de verdade. Peça a cinco pessoas astuciosas (amigos, colegas de trabalho, cônjuge, supervisor etc.) para conversar com você a respeito das suas três maiores forças e fraquezas. O ideal é que eles registrem

essas observações e expliquem-nas para você. Enquanto eles estiverem falando, você não pode defender-se. Só pode fazer perguntas que o ajudem a entender suas observações. Tome notas, se necessário.

Recolha todos os comentários que receber, juntamente com as suas notas, e passe um dia inteiro examinando a si mesmo à luz daquilo que lhe disseram. Pense em como os comentários podem ajudá-lo e em como você pode melhorar os seus pontos mais fracos e capitalizar seus pontos fortes. O primeiro passo quando se recebe uma avaliação verdadeira é aprender a lidar com a verdade a seu próprio respeito.

3. Na próxima vez em que tiver um problema para resolver ou um projeto para completar, use as diretrizes deste capítulo para ajudá-lo a cultivar uma visão mais realista das questões.

- Faça a sua lição de casa.
- Trabalhe com os prós e os contras.
- Descubra o pior cenário.
- Alinhe seus pensamentos e seus recursos.

Passe por todos esses passos antes de agir.

Apitidão 5

Liberte a Força do Pensamento Estratégico

*maioria das pessoas passa mais tempo
planejando as férias de verão do que
planejando a própria vida"*

- FONTE DESCONHECIDA

Em que eles estavam pensando?

*Se as pessoas que desistem nunca vencem e os
vencedores nunca desistem, por que devo
desistir enquanto estou na dianteira?*

Quando você ouve a expressão "pensamento estratégico", o que lhe vem à mente? A visão dos planos de negócios fica dançando na sua cabeça? Você conjura os planos de marketing, aqueles capazes de mudar completamente a empresa? Talvez você considere a política local. Ou talvez se lembre de algumas das maiores campanhas militares da história: a travessia dos Alpes realizada por Aníbal para surpreender o exército romano, a conquista da Europa Ocidental

por Carlos Magno ou a invasão da Normandia pelos Aliados no Dia D. O pensamento estratégico geralmente está associado à guerra. De fato, a definição formal de estratégia tem uma forte inclinação militar. Considere a definição de um dicionário comum:

1. Ciência de planejar e dirigir operações militares em larga escala, especificamente (no que se distingue de tática) de manobrar forças na posição mais vantajosa antes do verdadeiro embate com o inimigo.

Até mesmo a definição mais básica utiliza uma referência militar e faz distinção entre a tática e o pensamento estratégico (as táticas são as ações realizadas na batalha, enquanto as estratégias são os planos anteriores a ela). Mas a estratégia não tem de ser restrita à ação militar - ou até mesmo ao negócio. O pensamento estratégico pode causar um impacto positivo em qualquer área da vida. Vou contar-lhe uma história que ilustra esse argumento.

A GANHADORA DE UM PRÊMIO REAL

Evelyn Ryan viveu em Defiance, Ohio, em meados de 1900. Ela nunca aprendeu a dirigir e nunca trabalhou fora de casa após o nascimento de seu primeiro filho. Na época em que viveu, esperava-se que uma mãe ficasse em casa. Isso poderia não ter sido um problema, exceto pelo fato de que sua família precisava desesperadamente de dinheiro. Ao todo, foram 10 filhos! E o marido, Kelly, ganhava muito pouco trabalhando numa loja de máquinas. Para piorar as coisas, Kelly era um alcoólatra que gastava com bebidas mais ou menos um terço do que ganhava por semana.

Qualquer um que passasse por Evelyn Ryan provavelmente não a identificaria como uma impressionante pensadora estratégica, mas ela precisava descobrir um modo de educar os 10 filhos, tomar conta da casa e gerar dinheiro extra suficiente para a sobrevivência da família.

Evelyn viveu numa época em que os fabricantes de produtos costumavam patrocinar concursos com frequência. Eu era criança então, e me lembro daqueles anúncios no rádio e na televisão que convidavam as pessoas a escrever, em 25 palavras ou menos, por que gostavam do detergente Tide, ou então pediam-lhes que criassem um *jingle* para o Dr. Pepper.* Hoje, a publicidade apóia-se muito em imagens dramáticas, mas nos anos 40 e 50 dependia muito de *slogans*. Você não podia dirigir no país sem passar por uma série de cartazes inteligentes que anunciavam a espuma de barbear Burma. Os fabricantes de produtos continuamente patrocinavam concursos que ofereciam prêmios ou dinheiro.

Evelyn tinha uma aptidão natural com as palavras, aptidão essa que cultivara trabalhando no jornal local, antes de casar-se. Então ela concebeu um plano lógico. Como não podia sair para trabalhar e ganhar dinheiro extra (você pode imaginar quanto custaria, caso existisse na época, uma creche para 10 crianças?), ela ganhou dinheiro e produtos necessários para a família entrando nos concursos.

O PLANEJAMENTO VALE A PENA

A aptidão para escrever centenas de poemas, *jingles* e parágrafos promocionais enquanto administrava a casa, a alimentação e a roupa para uma família de 12 pessoas requeria uma forte estratégia. E Evelyn estava à altura dessa tarefa. Primeiro, elaborou um plano para descobrir e guardar formulários de ingresso em concursos e notas de compras, assim como tampas de caixas e rótulos de latas. Depois, considerou que teria de escrever enquanto trabalhava. Todo ano, comprava um novo caderno de espiral no qual registrava idéias e toda informação necessária para acompanhar os vários concursos em que entrava. Seu próximo desafio era desco-

* Dr. Pepper é o refrigerante mais antigo dos Estados Unidos; foi vendido pela primeira vez em 1885. (N. T.)

brir *quando* podia escrever. Ela mantinha o caderno aberto por perto enquanto fazia o trabalho da casa, e acabou descobrindo que passar roupas era o melhor momento para escrever.

Evelyn não restringia o pensamento estratégico à logística da escrita, e também escolhia estrategicamente *o que* escrever. Escolhia cuidadosamente as palavras para cada concurso. Sua filha, Terry, lembra-se de como Evelyn realizava a tarefa:

Participar de concursos, como ela sempre dizia, exigia mais do que colecionar tampas de caixa e ser inteligente. Era necessário considerar a *forma* (alguns concursos exigiam o uso de palavras específicas, ou davam pontos na inscrição para o uso de palavras relacionadas com os produtos), o *fôco no produto* (o produto destinava-se a famílias, jovens ou crianças?) e os *juízes*. A agência de publicidade contratada para fazer o julgamento do concurso sempre era um fator mais importante para os candidatos do que o patrocinador ou o produto. Cada agência tinha sua preferência pela rima ou pela prosa, pelo material humorístico ou formal.

Evelyn aprendeu os gostos e as antipatias de cada agência que administrava os concursos, e sua estratégia revelou-se boa para

Quando o fracasso não é uma opção, nada é mais útil para uma pessoa do que o pensamento estratégico.

ela. Com os anos, ganhou várias lavadoras e secadoras para a sua grande família, dúzias de outros eletrodomésticos grandes e pequenos, dois carros novinhos (que eles venderam), centenas de prêmios em dinheiro e grandes prêmios de

US\$5 mil e US\$3.400. Ela usou o primeiro grande prêmio para dar entrada na compra de uma casa, de modo que a família de 12 pessoas pôde sair da casa de dois dormitórios em que vinha morando. Os outros prêmios, usou para pagar uma segunda hipoteca que o marido havia feito (ela só descobriu isso 30 dias após o vencimento).

Quando o fracasso não é uma opção, nada é mais útil para uma pessoa do que o pensamento estratégico. Evelyn Ryan teria ficado satisfeita em escrever um poema ocasional e submetê-lo ao jornal local. Mas ela precisava fazer algo mais para ajudar sua família a sobreviver. "Um marido e pai como era o meu pai não mudaria nunca", lembra sua filha. "A única esperança para nossa família dependia da capacidade que ela tinha para mudar e manter seus filhos felizes e saudáveis." E Evelyn saiu-se bem. Ela não apenas manteve a família a salvo, mas ajudou-a a ser bem-sucedida. Sete dos seus filhos formaram-se na faculdade, um deles tem um doutorado e o outro é advogado.

PLANEJE A SUA VIDA, VIVA O SEU PLANO

Embora eu jamais tenha tido de enfrentar as difíceis circunstâncias que Evelyn enfrentou, tratei de libertar a força do pensamento estratégico. Por exemplo, sou muito estratégico na área de gerenciamento do tempo. Observei que a maioria das pessoas tenta planejar sua vida um dia de cada vez. Elas acordam, criam sua lista de afazeres e mergulham na ação (embora algumas pessoas não sejam assim *tão* estratégicas).

Poucos indivíduos planejam a vida semanalmente. Eles revêem a agenda da semana, verificam seus compromissos, revêem seus objetivos e depois vão trabalhar. E geralmente realizam mais coisas do que os colegas que planejam a cada dia. Eu ainda tento planejar um passo adiante.

No início de cada mês, passo meio dia trabalhando na minha agenda para os próximos 40 dias. Quarenta dias funcionam mais para mim do que apenas 30. Dessa maneira, pulo para o mês seguinte e não tenho surpresas (também faço uma sessão de planejamento anual, mas vou contar mais a respeito disso na parte do pensamento reflexivo). Começo revendo a minha agenda de viagens e planejando atividades com a família. Depois, revejo quais os projetos, as lições e os outros objetivos que quero realizar nessas cinco a seis semanas. Então, começo a reservar determinados dias

e momentos para pensar, escrever, trabalhar, encontrar-me com as pessoas etc. Estabeleço horários para divertir-me: assistir a shows, a um jogo de bola, jogar golfe. Também reservo pequenos períodos para acontecimentos inesperados. Quando termino, posso dizer quase tudo o que vou fazer, quase hora por hora, nas semanas seguintes. Essa estratégia é um dos motivos pelos quais tenho sido capaz de realizar tantas coisas.

POR QUE VOCÊ DEVE DESENVOLVER A FORÇA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

o pensamento estratégico me ajuda a planejar, a tornar-me mais eficiente, a maximizar minhas forças e a encontrar o caminho mais direto para a realização de qualquer objetivo. Os benefícios do pensamento estratégico são muitos. Eis aqui algumas das razões pelas quais você deveria adotá-lo como uma de suas ferramentas para pensar:

1. O pensamento estratégico simplifica o que é difícil

O pensamento estratégico realmente nada mais é que um planejamento turbinado. O romancista espanhol Miguel de Cervantes disse: "O homem que está preparado tem a batalha meio ganha."

O pensamento estratégico assume questões complexas e objetivos de longo prazo, que podem ser difíceis de se abordar, e divide-os em partes gerenciáveis. Qualquer coisa fica mais simples quando se tem um plano!

O pensamento estratégico também pode ajudá-lo a simplificar o gerenciamento da

vida diária. Faço isso usando sistemas, que nada mais são que boas estratégias repetidas. Sou muito conhecido entre os pastores e outros palestrantes devido a meu sistema de arquivos. Escrever

"O homem que está preparado
tem a batalha meio ganha."

- Miguel de Cervantes

uma aula ou discurso pode ser difícil. Mas como uso meu sistema para arquivar situações, histórias e artigos, quando preciso de algo para desenvolver ou ilustrar um tema, simplesmente vou até um dos meus 1.200 arquivos e encontro um bom material.

Uso sistemas para tudo. Tenho um sistema para entrar em aeroportos e sair deles com rapidez e eficiência. Escuto pelo menos sete fitas de instrução no carro a cada semana. Quando vou a reuniões, levo comigo pessoas que, depois, "carregarão o piano", de modo que raramente tenho de repetir informações ou instruções. Levo projetos nos aviões e livros para as salas de espera. Minha esposa e eu temos até um sistema para compras de modo que, se temos de separar-nos, somos capazes de nos encontrar novamente em cinco minutos - mesmo a várias quadras de distância - sem ter de ficar em pé esperando. Quase qualquer tarefa pode ser realizada com o pensamento estratégico.

2. *O pensamento estratégico prepara-o para fazer as perguntas certas*

Você quer simplificar questões complexas ou difíceis? Então faça perguntas. O pensamento estratégico força você a passar por esse processo. Dê uma olhada nas seguintes perguntas criadas pelo meu amigo Bobb Biehl, o autor de *Masterplanning*.

- *Direção:* O que devemos fazer em seguida? Por quê?
- *Organização:* Quem é responsável por quê? Quem é responsável por quem? Temos as pessoas certas nos lugares certos?
- *Dinheiro:* Qual é a nossa projeção de orçamento, de despesas, de liquidez? Podemos pagar por isso? Como podemos pagar?
- *Acompanhamento:* Estamos indo em direção às metas?
- *Avaliação geral:* Estamos atingindo a qualidade que esperamos e que exigimos de nós mesmos?

- *Refinamento*: Como podemos ser mais eficazes e mais eficientes (ir em direção ao ideal)

Essas podem não ser as únicas perguntas que você precisa fazer para começar a formular um plano estratégico, mas certamente são um bom começo.

3. O pensamento estratégico facilita a personalização

O general George S. Patton observou: "Os generais bem-sucedidos fazem planos para adaptar-se às circunstâncias, mas não tentam criar circunstâncias para adaptar-se aos planos." Em 19 de dezembro de 1945, Patton, que comandava o general Dwight Eisenhower, e os generais Bradley e Devers encontraram-se em Verdun para discutir como combater a última grande contra-ofensiva alemã da Segunda Guerra Mundial, conhecida na história como a Batalha de Bulge. A 101- Divisão Aérea, que havia caído numa armadilha, precisava ser resgatada, e rapidamente.

Ficou decidido que Patton atacaria o flanco sul de Bulge com o seu Terceiro Exército. Patton tinha três divisões à sua disposição e havia calculado que estaria pronto para fazer a ofensiva em quatro dias. Eisenhower tinha um ponto de vista diferente. Patton lembra:

O general Eisenhower afirmou que eu devia esperar até ter pelo menos seis divisões. Eu argumentei que, na minha opinião, fazer um pronto ataque com as três era melhor do que esperar por seis - particularmente quando eu não sabia onde iria conseguir as outras três.

Eisenhower acabou permitindo que Patton atacasse, o que ele fez um dia antes do combinado. O general Bradley disse que as ações de Patton nessa tarefa foram "um dos feitos mais espantosos do generalato em nossa campanha no Ocidente". Como resultado, os Aliados contiveram as forças alemãs, derrotaram a contra-ofensiva alemã e aceleraram o final da guerra.

Todos os bons pensadores estratégicos têm um pensamento preciso. Eles tentam fazer a estratégia combinar com o problema, porque a estratégia não é uma proposta de prateleira. O pensamento superficial ou generalizado é um inimigo da realização. A intenção de personalizar quando se trata de pensamento estratégico obriga uma pessoa a ir além das idéias vagas para engajar-se em maneiras específicas de ir atrás de uma tarefa ou problema. Isso aguça a mente.

4. *O pensamento estratégico prepara hoje para um futuro incerto*

Peter Drucker, o pai da administração moderna, explica a importância do pensamento estratégico:

O planejamento estratégico é necessário exatamente porque não podemos fazer previsões... o planejamento estratégico não lida com as decisões futuras. Ele lida com o futurismo das decisões atuais. As decisões existem apenas no presente. A pergunta a ser enfrentada pela pessoa que toma a decisão estratégica não é o que sua organização deve fazer amanhã. A pergunta é: "O que temos de fazer hoje para estarmos prontos para o amanhã incerto?"

O pensamento estratégico é a ponte entre o lugar onde você está e o lugar em que quer estar. Ele fornece a direção e a credibilidade hoje e aumenta seu potencial para o sucesso amanhã. Como sugere Mary Webb, é o mesmo que selar os seus sonhos antes de cavalgá-los.

O pensamento estratégico é a ponte entre o lugar onde você está e o lugar em que quer estar.

5. *O pensamento estratégico reduz a margem de erro*

Sempre que você entra num estado totalmente reativo, aumenta sua margem de erro. É como um jogador de golfe que vai até a bola

e dá uma tacada antes de planejá-la. Errar a tacada em alguns poucos graus pode mandar a bola centenas de metros para longe do alvo. O pensamento estratégico, porém, reduz muito essa margem de erro. Ele alinha suas ações com seus objetivos, assim como alinhar uma tacada no golfe ajuda a colocar a bola mais perto da bandeira. Quanto mais alinhado você estiver com sua meta, mais provável é que esteja indo na direção certa.

6. O pensamento estratégico lhe confere influência sobre os outros

Um executivo confidenciou a outro: "A nossa empresa tem um plano de curto alcance e um plano de longo alcance. O nosso plano de curto alcance é ficar flutuando o suficiente para fazer funcionar o plano de longo alcance." Isso dificilmente pode chamar-se uma estratégia, mas é a posição na qual alguns líderes de negócio se colocam. Há mais de um problema em se negligenciar o pensamento estratégico dessa maneira. Ela não apenas falha na construção do negócio, mas também faz perder o respeito de todos que nele estão envolvidos.

Quem tem o plano tem o poder.

Quem tem o plano tem o poder. Não importa em que tipo de atividade você está envolvido. Os empregados

querem seguir o líder de negócio que tem um bom plano de negócio. Os voluntários querem juntar-se ao pastor que tem um bom plano de ministério. As crianças querem estar com o adulto que tem o melhor plano de férias. Se você pratica o pensamento estratégico, outros o escutarão e desejarão segui-lo. Se você tem uma posição de liderança numa organização, o pensamento estratégico é essencial.

COMO DESENVOLVER A FORÇA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Para tornar-se um melhor pensador estratégico, capaz de formular e implementar planos que atinjam os objetivos desejados, siga as seguintes diretrizes com seriedade:

1. *Decomponha a questão*

Meu amigo Robert Schuller, fundador da Catedral Crystal, tem a seguinte filosofia: "Metro por metro, a vida é dura, mas centímetro por centímetro é canja." O primeiro passo no pensamento estratégico é decompor uma questão em partes menores e mais administráveis, de modo a poder focá-las com mais eficácia. A maneira como você faz isso não é tão importante como simplesmente fazê-lo. Você pode decompor uma questão em funções. O inovador do automobilismo, Henry Ford, quando criou a linha de montagem, fez isso com base no seu modo de pensar: "Nada é particularmente difícil se for dividido em pequenas tarefas."

"Metro por metro, a vida é dura, mas
centímetro por centímetro é canja."

- Robert Schuller

Você também pode decompor as coisas com base no tempo. O presidente da ISS, Dave Sutherland, diz que gosta de compartilhar os tópicos de acordo com o calendário.

- *Dias da semana*-, ele pensa a respeito das questões cotidianas, priorizando as questões do dia e lidando com elas.
- *Fins de semana*-, ele reserva tempo para pensar a respeito de tópicos e questões que o afetarão nos próximos 90 ou 180 dias. Diz que isso é pensar "um passo adiante".
- *Férias ou períodos bloqueados*-, ele utiliza esse tempo para desenvolver planos de longo alcance e iniciativas estratégicas que estabelecerão as questões de longo prazo. Diz que isso é o "sonho corporativo", porque acha que é divertido e renovador considerar para onde está conduzindo a empresa.

O modo como você decompõe uma questão é algo que só a você diz respeito. Pode ser por função, cronograma, responsabilidade, propósito ou algum outro método. O caso é que você precisa

decompô-la. Apenas uma pessoa num milhão pode manter tudo na cabeça e pensar estrategicamente para criar planos sólidos e viáveis.

2. *Pergunte "por que" antes de perguntar "como"*

Quando as pessoas começam usando o pensamento estratégico para resolver um problema ou planejam um modo de cumprir um objetivo, elas sempre cometem o erro de agir prematuramente, tentando entender *como* realizar o que pretendem. Em vez de perguntar *como*, elas devem primeiro perguntar *por quê*. Se você já entrar na resolução do problema, como vai conhecer todas as questões?

Caí nessa armadilha no meu primeiro emprego. Quando me tornei pastor sênior, passei a maior parte do tempo trabalhando em duas áreas: aconselhamento e administração (eu me formei na faculdade com segunda opção em aconselhamento). Então, logo comecei a imaginar como podia administrar aquelas atividades. Mas sabe quais as duas áreas para as quais não tenho talento e de que não gosto? Aconselhamento e administração! Dediquei 80% do meu tempo aos meus pontos fracos, pois nunca parei para perguntar *por quê*. As pessoas que têm um sólido pensamento estratégico sempre sabem que, a menos que estejam trabalhando para corrigir ou escorar uma área que precisa de disciplina, elas devem sempre passar a maior parte do tempo trabalhando nos seus pontos fortes e desenvolvendo-os.

Eugene G. Grace diz: "Milhares de engenheiros podem planejar pontes, calcular esforço e tensão e delinear especificações para máquinas, mas o grande engenheiro é aquele que sabe dizer, em primeiro lugar, se a ponte ou a máquina devem ser construídas, onde e quando devem ser construídas." Perguntar por que ajuda-o a pensar a respeito de todas as razões para tomar decisões. Ajuda-o a abrir sua mente para possibilidades e oportunidades. O tamanho de uma oportunidade sempre determina o nível de recursos e esforço que você tem de investir. As grandes oportunidades permitem as grandes decisões. Se você pula muito rapidamente para o *como*, pode perder isso.

3. *Identifique as verdadeiras questões e objetivos*

William Feather, autor de *The Business of Life*, disse: "Um problema tem de ser claramente definido antes de poder ser resolvido." Isso é mesmo verdade. O problema é sempre identificar o problema. Acho que muitas pessoas precipitam-se para as soluções e, como resultado, acabam resolvendo o problema errado. Como evitar isso? Fazendo perguntas investigativas, esforçando-se para expor as verdadeiras questões. Desafiando todas as suas premissas. Coletando informações mesmo depois de achar que identificou a questão (você ainda pode ter de agir com dados incompletos, mas não vai querer chegar a uma conclusão antes de juntar informação suficiente para começar a identificar a verdadeira questão). Comece perguntando: *qual mais pode ser a verdadeira questão?*

"Um problema tem de ser claramente definido antes de poder ser resolvido."

- William Feather

Você também tem de eliminar qualquer interesse pessoal. Mais que qualquer outra coisa, isso pode anuviá-lo seu julgamento. O ex-presidente da GE, Jack Welch, explica o seguinte:

Estratégia é primeiramente tentar entender onde você se situa no mundo atual. Não onde você gostaria de estar ou onde esperaria estar, mas onde você está. Depois, é tentar entender onde você quer estar em cinco anos. Finalmente, é avaliar as oportunidades realistas para ir de um ponto ao outro.

Descobrir a sua verdadeira situação e os seus verdadeiros objetivos é uma parte importante da batalha. Assim que as verdadeiras questões são identificadas, as soluções geralmente são simples.

4. *Reveja os recursos*

Já mencionei como é importante estar consciente dos seus recursos, mas vale a pena repetir. Uma estratégia que não leva em conta

Uma estratégia que não leva em conta os recursos está destinada ao fracasso.

os recursos esta destinada ao fracasso. Faça um inventário. Quanto tempo você tem? Quanto dinhei-

ro? Que tipo de material, suprimentos ou estoque você tem? Quais são seus outros ativos? Que passivos ou obrigações entrarão em jogo? Que pessoas da equipe podem criar impacto? Você conhece sua organização e sua profissão. Calcule os recursos que tem à disposição.

5. *Desenvolva o plano*

A maneira como você aborda o processo de planejamento depende em grande parte da sua profissão e do tamanho do desafio que você está planejando enfrentar, por isso é difícil fazer muitas recomendações específicas. Porém, Rolf Smith, o autor de *The 7 Levels of Change: The Guide to Innovation in the World's Largest Corporations*, tem bons conselhos que creio possam ajudá-lo. Como o título do seu livro sugere, ele esboça sete tipos de mudança, capazes de inspirá-lo no processo de planejamento:

Nível 1: Eficácia - fazer as coisas certas

Nível 2: Eficiência - fazer certo as coisas certas

Nível 3: Melhoria - fazer melhor as coisas

Nível 4: Corte - jogar as coisas fora

Nível 5: Adaptação - fazer as coisas que outras pessoas estão fazendo

Nível 6: Diferente - fazer as coisas que ninguém mais está fazendo

Nível 7: Impossível - fazer as coisas que não podem ser feitas

Não importa como você lida com o planejamento, aceite este conselho: comece com o óbvio. Enfrentar uma questão ou plano dessa maneira traz unidade e consenso à equipe, porque todos vêem o óbvio. Os elementos óbvios fornecem impulso mental e dão início à criatividade e à intensidade. A melhor maneira de

construir um caminho para a complexidade é apoiar-se nos fundamentos.

6. Coloque as pessoas certas nos lugares certos

É fundamental incluir a sua equipe no pensamento estratégico. Antes que você possa implementar seu plano, deve assegurar-se de que pode contar com as pessoas certas. Nem mesmo o melhor pensamento estratégico o ajudará se você não considerar a parte da equação que diz respeito às pessoas. Veja o que acontece se você não calcular corretamente:

Pessoa Errada- Problemas ao invés de Potencial

Lugar Errado- Frustração ao invés de Realização

Plano Errado- Aborrecimento ao invés de Crescimento

Tudo dá certo quando você junta esses três elementos: a pessoa certa, o lugar certo e o plano certo.

7. Continue repetindo o processo

Meu amigo Olan Hendrix observou o seguinte: "O pensamento estratégico é como o banho, você tem de passar por ele todo dia."

Se você espera resolver um grande problema de uma só vez, vai ficar desapontado. As pequenas coisas - assim como arquivar ou fazer compras sistematicamente - podem ser facilmente vencidas por meio de sistemas e disciplina pessoal. Mas as grandes questões exigem que se dedique um bom tempo ao pensamento estratégico. O que Thane Yost disse é mesmo verdade: "A vontade de vencer não tem valor se você não tem a vontade de preparar." Se você quer ser um pensador estratégico eficaz, precisa pensar continuamente de maneira estratégica.

"O pensamento estratégico é como o banho, você tem de passar por ele todo dia."

- Olan Hendrix

"A vontade de vencer não tem valor se
você não tem a vontade de preparar."
- Thane Yost

Enquanto estava trabalhando neste capítulo, deparei com um artigo no jornal local a respeito da celebração da Páscoa judaica e de como mi-

lhões de judeus americanos lêem as orações para o Seder, ou refeição de Páscoa, num livrinho produzido pela Maxwell House Coffee. Por mais de 70 anos, essa empresa de café vem produzindo o livro, chamado *Haggada*, e tendo alcançado a distribuição de mais de 40 milhões de cópias dele.

"Eu me lembro de tê-lo usado toda a minha vida", diz Regina Witt, que já tem mais de 50 anos. O mesmo diz sua mãe, com quase 90. "E a nossa tradição. Acho que seria muito estranho não usá-lo.

Como a Maxwell House conseguiu fornecer os livrinhos? Isso é resultado de pensamento estratégico. Oitenta anos atrás, o especialista em marketing Joseph Jacobs aconselhou a empresa a vender café durante a Páscoa judaica, mas só se esse produto fosse certificado como *kosher por* um rabino (desde 1923, o café da Maxwell House vem sendo certificado como *kosher* para a Páscoa). Então Jacobs sugeriu que, se eles distribuíssem os livrinhos *Haggada*, as vendas aumentariam."" Eles vêm produzindo os livrinhos - e vendendo café durante a Páscoa - desde então. É isso que pode acontecer quando você liberta a força do pensamento estratégico.

PARA PENSAR

Estou implementando planos estratégicos que me dão a direção no presente e aumentam o meu potencial para amanhã?

Coloque o pensamento estratégico em ação

1. É possível que você esteja perdendo oportunidades por estar perguntando *como* antes de perguntar *por quê*. Pense num grande objetivo que você esteja planejando atualmente atingir. Deixe de lado uma hora por dia durante uma semana para perguntar apenas "por que" no que diz respeito ao seu objetivo. Você pode convidar pessoas para fazer um *brainstorming* em algum momento, mas passe a maior parte do tempo pensando sozinho. Fique particularmente alerta em relação a quaisquer oportunidades que não percebeu ainda.
2. O que você está fazendo atualmente que não é estratégico? Você pode estar passando mais horas do que deveria trabalhando em seus pontos fracos, assim como fiz no meu primeiro emprego. Reserve algum tempo para criar um inventário dos seus pontos fortes e depois compare-os com sua agenda e sua lista de afazeres (ou com o diário em que você registra suas atividades de todo o mês). Se seus talentos e recursos não combinam com suas atividades, então precisa dedicar algum tempo para pensar estrategicamente em fazer uma transição.

Pontos fortes	% de Tempo

3. Se você tem um histórico de problemas com diagnóstico errôneo e está aplicando-lhes as soluções erradas, precisa passar algum tempo com alguém que pense estrategicamente. Descubra pessoas cuja sabedoria e discernimento você admira, que são bem-sucedidas na resolução de problemas, e passe algum tempo com elas. Peça para participar de uma reunião de resolução de problemas como observador. Leve os problemas em sessões de *brainstorming*. A idéia é aprender como elas pensam e começar a desenvolver estratégias de pensamento semelhantes. Com quem você mais gostaria de reunir-se?

4. Crie uma agenda de pensamento semelhante à que Dave Sutherland utiliza. Determine períodos específicos para pensar em questões específicas. Não se esqueça de decompô-las de modo a realmente ter foco.

Apitidão 6

Sinta a Energia do Pensamento Aberto
às Possibilidades

*"Não há nada mais embaraçoso do que
ver alguém fazer uma coisa que você
disse que não deveria ser feita"*

- SAM EWING

Em que eles estavam pensando?

*"Eles têm diversos propósitos. Eles não apenas
prendem cliques, mas também tiram."*

- EXPLICAÇÃO DE UM FORNECEDOR A RESPEITO
DOS ALICATES DE US\$1.000 VENDIDOS À FORÇA AÉREA

Em 1975, o diretor de cinema George Lucas foi visitar Doug Trumbull, o homem que tinha a melhor reputação na área de efeitos especiais em Hollywood. Trumbull era o especialista que havia trabalhado em *2001: Uma Odisséia no Espaço*, o primeiro filme

que deu aparência e sensação de realismo à viagem no espaço. Lucas era jovem e relativamente inexperiente. Ele dirigira apenas dois filmes, mas já dera provas da sua competência nesse ramo ao escrever e dirigir *American Grafitti*, que recebeu o aplauso da crítica e conseguiu excelentes resultados financeiros.

Lucas tinha uma visão do novo filme que queria fazer. A história deveria ter uma atmosfera de ficção científica e ser, em parte, uma aventura de capa e espada; em parte, uma busca arturiana; em parte, um confronto no estilo *western* — tudo numa coisa só. Nas próprias palavras de Lucas, "é ficção científica - estilo Flash Gordon; 2001 encontra James Bond no espaço sideral, com naves espaciais voando". Lucas falou com Trumbull porque queria criar cenas que apresentassem naves em alta velocidade zunindo no espaço, da mesma maneira que os aviões são filmados num combate aéreo. Aquilo nunca havia sido feito. Até então, os filmes sobre o espaço sideral pareciam-se com a série de televisão *Jornada nas Estrelas* original, que não tinha nenhuma sofisticação técnica, ou com o lento mas realista *2001*.

O escritor e diretor de cinema Thomas G. Smith, que lidera as unidades de efeitos especiais em Hollywood, conta como isso foi encarado: "As pessoas experientes em efeitos especiais não levaram George a sério. Elas lhe disseram que esse movimento rápido causaria um efeito estroboscópico na tela." Em outras palavras, disseram ao jovem Lucas que aquilo era tecnicamente impossível e que não poderia ser feito. E mandaram-no embora.

ACREDITAR É VER

Lucas não ia desistir facilmente, nem mesmo depois de ter sido dispensado por um "especialista" na área. Com os olhos da mente, ele conseguia *ver* o que queria. Ele acreditava que aquilo podia ser feito - ainda que nunca tivesse sido tentado. John Dykstra, um jovem diretor que havia trabalhado com Trumbull, também acreditava na visão de Lucas. Tampouco sabia como fazer aquilo, mas queria ir atrás da possibilidade. Lucas contratou-o e criou sua pró-

pria empresa de efeitos especiais visando criar as imagens que queria. Ele lhe deu o nome Industrial Light and Magic.

Dykstra, que tinha alguma experiência em usar computadores enquanto filmava, começou a reunir uma equipe de técnicos. Juntos, projetaram e construíram um estúdio e começaram a inventar e a reunir a tecnologia necessária para tornar possível o impossível. Com o pensamento correto e a técnica de tentativa e erro, trabalharam durante quase dois anos para criar o que Lucas queria. O resultado foi o filme *Guerra nas Estrelas*. Na época, foi o filme tecnicamente mais inovador que já havia sido realizado. Também o mais lucrativo.

Guerra nas Estrelas era uma visão pessoal de Lucas. Quando ele o completou, em 1977, não pensou que seria tão bem-sucedido. Esperava apenas que gerasse dinheiro suficiente para sustentar a sequência. Diz ele:

Achei que era um filme excêntrico demais para o público em geral... eu apenas disse, "bem, já tive o meu grande sucesso {*American Grafitti* e estou feliz. Vou fazer esse tipo de loucura, e será divertido, e é só isso".'

Quando o filme gerou dinheiro — montes de dinheiro - Lucas percebeu que podia completar os outros *Guerra nas Estrelas* que imaginara. E a ILM (Industrial Light and Magic), a empresa que havia fundado apenas para fazer os efeitos especiais de *Guerra nas Estrelas*, seria necessária para ajudá-lo a criar esses outros filmes. Mas a ILM logo cresceu e tornou-se algo mais. Ela realizou as visões de outros diretores de cinema — tornou reais as possibilidades que havia na imaginação deles. Scott Ross, o vice-presidente e gerente-geral da ILM, declara: "Nós dizemos aos diretores e escritores para não escreverem os seus roteiros com base no seu entendimento daquilo que a tecnologia é, [mas sim] para realmente soltar os freios da imaginação e tirar vantagem do seu espírito criativo.

A Industrial Light and Magic estabeleceu o padrão para efeitos especiais durante mais de duas décadas e meia. Ela forneceu efei-

tos especiais para oito dos 10 maiores filmes de todos os tempos e, no processo, ganhou 12 prêmios da Academia.

Mas antes de qualquer outra coisa, ela é a ferramenta de George Lucas para ajudá-lo a realizar sua visão. A tecnologia continua avançando e os efeitos vão ficando mais sofisticados, mas as capacidades da empresa nunca ultrapassaram as possibilidades que Lucas tem em mente. Ele revela:

Você vê a cena de Jabba the Hutt em *O Retorno de Jedi* [o terceiro filme da série] e diz "ah, era assim que ele queria que fosse a cantina em *Guerra nas Estrelas*". E vê a batalha final e diz: "ah, é assim que devia ter sido a batalha no primeiro filme." Mas nós não podíamos ter feito esse filme na época. Quer dizer, não era humana nem financeiramente possível. Então, finalmente consegui resolver algumas dessas coisas, e fiz a batalha como queria.^^

No final dos anos 90, quando Lucas trabalhava no segundo filme da trilogia de *Guerra nas Estrelas*, ele quis fazer o impossível novamente. "Quando nós começamos [*Episódio I: A Ameaça Fantasma*], dissemos: 'Está bem, agora vamos fazê-lo do jeito que sempre quise-mos. Temos o dinheiro, temos o conhecimento - é isso aí.'" O truque, esclareceu Lucas, era "aprender a diferença entre o que era impossível e o que meramente nunca havia sido feito ou imaginado". Para ele, a maior parte das coisas simplesmente nunca foi feita ou imaginada antes, porque, para ele, tudo é possível. As coisas são assim para quem pratica o pensamento aberto às possibilidades.

POR QUE VOCÊ DEVE SENTIR A ENERGIA DO PENSAMENTO ABERTO ÀS POSSIBILIDADES

As pessoas que adotam o pensamento aberto às possibilidades são capazes de realizar tarefas aparentemente impossíveis porque acreditam em soluções. Eis aqui algumas razões pelas quais você deve abrir sua mente às possibilidades:

1. o pensamento aberto às possibilidades aumenta as possibilidades

Quando você acredita que pode fazer algo difícil - e é bem-sucedido - faz com que muitas portas se abram. Quando George Lucas teve sucesso com *Guerra nas Estrelas*, muitas outras possibilidades se abriram para ele. A Industrial Light and Magic tornou-se uma fonte de receitas para ajudá-lo a sustentar os próprios projetos. Ele foi capaz de produzir mercadorias relacionadas com os

filmes, criando assim outra fonte de receitas para financiar a realização dos filmes. Mas a sua confiança em fazer o que era difícil logo causou um enorme impacto em outros produ-

tores de filmes e numa nova geração de aficcionados do cinema. O escritor popular, Chris Salewicz, afirma: "Primeiro de maneira direta através do seu próprio trabalho, e depois através da influência inigualável da ILM [Industrial Light and Magic], George Lucas vem ditando, há duas décadas, o conceito amplo e essencial daquilo que o cinema é." Se você se abre para o pensamento aberto às possibilidades, está se abrindo para muitas outras possibilidades.

Se você se abre para o pensamento aberto às possibilidades, está se abrindo para muitas outras possibilidades.

2. O pensamento aberto às possibilidades atrai oportunidades e pessoas

O caso de George Lucas demonstra como uma pessoa aberta às possibilidades pode criar novas oportunidades e atrair as pessoas. Se Lucas não tivesse acreditado que *Guerra nas Estrelas* era possível e não tivesse feito o filme, poucos dos seus outros filmes teriam sido feitos. Aliás, a maior parte dos filmes influentes e rentáveis dos últimos 20 anos não teria sido possível. No processo, algumas das pessoas mais talentosas do mundo foram trabalhar para ele na Industrial Light and Magic. De fato, numa indústria onde as pessoas criativas na maioria das vezes permanecem independentes, trabalham como profissionais autônomos, completam o trabalho e

depois vão embora, Lucas conseguiu reunir um *stajf* que prefere ficar com ele.

As pessoas que pensam grande atraem grandes pessoas para si. Se você quer realizar grandes coisas, precisa cultivar o pensamento aberto às possibilidades.

3. O pensamento aberto às possibilidades aumenta as possibilidades dos outros

Os grandes pensadores que fazem as coisas acontecerem também criam possibilidades para os outros. Isso acontece, em parte, porque é contagioso. Você não consegue deixar de se tornar mais confiante e de pensar grande quando está ao lado de pessoas abertas a possibilidades. Mas o pensamento aberto às possibilidades também causa impacto nos outros, de maneira mais direta.

Veja o que aconteceu em Atlanta, na Georgia, em 1987. Um advogado de bens imobiliários de nome Billy Paine achou que seria possível realizar os Jogos Olímpicos em Atlanta. As pessoas lhe disseram que isso não poderia ser feito. Payne diz que, de início, a idéia era considerada como algo eclético, ousado, impossível, "boa idéia, mas você nunca irá vencer". Mas Payne era determinado. Ele continuou acreditando e trabalhando na idéia. E, naturalmente, em 1996, as Olimpíadas ocorreram em Atlanta, causando um enorme impacto na cidade e na sua população. O impacto continua. Depois que a cidade hospedou um evento internacional da magnitude das Olimpíadas, o povo de Atlanta percebeu que outras possibilidades eram infinitas.

"Os grandes pensadores são especialistas em criar imagens positivas, otimistas e futuristas em suas mentes e nas mentes das outras pessoas."
Professor David J. Schwartz

4. O pensamento aberto às possibilidades permite que você tenha grandes sonhos

Não importa qual seja sua profissão, o pensamento aberto às possibilidades pode ajudá-lo a ampliar seus hori-

zontes e sonhar grandes sonhos. O professor David J. Schwartz acredita que "os grandes pensadores são especialistas em criar imagens positivas, otimistas e futuristas em suas mentes e nas mentes das outras pessoas".

Em 1970, quando eu tinha 23 anos, li um livro que causou um grande impacto no modo como eu sonhava. Ele se chamava *Move Ahead with Possibility Thinking*, de Robert Schuller. Como eu era pastor na minha primeira igreja, fiquei entusiasmado ao ler como Schuller ultrapassou circunstâncias aparentemente impossíveis para construir uma enorme igreja em Garden Grove, na Califórnia. Quando li estas palavras, o meu mundo mudou: "As grandes igrejas ainda estão para ser organizadas."

Quando ainda criança, eu era uma pessoa positiva. Afinal, havia crescido no lar de um homem que tinha ensinado a si mesmo a ser positivo. Mas ainda assim o livro de Schuller causou um grande impacto na minha vida. Se você adotar o pensamento aberto às possibilidades, seus sonhos do tamanho de um morro atingirão a dimensão de montanhas, e, ao acreditar nas possibilidades, você se colocará na posição de realizá-las.

5. *O pensamento aberto às possibilidades permite ficar acima da média*

Durante os anos 70, quando os preços do petróleo estouraram, os fabricantes de automóveis foram obrigados a tornar seus carros mais eficientes no item consumo de gasolina. Um fabricante pediu a um grupo de engenheiros seniores para reduzir de forma drástica o peso dos carros que estavam projetando. Eles trabalharam no problema e procuraram soluções, mas por fim concluíram que tornar os carros mais leves era algo que não poderia ser feito, custava caro demais e causava muitas preocupações com a segurança. Eles não conseguiam sair da rotina do pensamento mediano.

Qual foi a solução do fabricante de automóveis? Ele deu o problema para um grupo de engenheiros menos experientes resolver, que descobriu maneiras de reduzir o peso dos automóveis da empresa em dezenas de quilos. Como acreditavam que era possível

resolver o problema, foi possível. Cada vez que você remove o rótulo "impossível" de uma tarefa, seu potencial passa de médio a excepcional.

6. *O pensamento aberto às possibilidades lhe dá energia*

Thomas Fuller, capelão do rei Charles II da Inglaterra, observou: "A verdadeira diferença entre os homens é a energia. Um desejo forte, um propósito estabelecido e uma determinação invencível podem realizar quase qualquer coisa; e nisso reside a distinção entre os grandes homens e os pequenos homens."

Você só investe naquilo que acredita que pode ter sucesso.

Há uma relação direta entre o pensamento aberto às possibilidades e o nível de energia de uma pessoa. Quem fica energizado com a perspectiva de

perder? Se você sabe que algo não terá sucesso, quanto tempo e energia está disposto a dedicar-lhe? Ninguém sai em busca de uma causa perdida. Você só investe naquilo que acredita que pode ter sucesso. Quando você adota o pensamento aberto às possibilidades, acredita no que está fazendo. Isso lhe dá energia.

7. *O pensamento aberto às possibilidades impede-o de desistir*

Acima de tudo, as pessoas que pensam em possibilidades acreditam que podem ser bem-sucedidas. Denis "Waitley, autor de *Psicologia do sucesso*, diz o seguinte: "Os que vencem na vida pensam constantemente em termos de 'eu posso, eu quero e eu sou'. Já os perdedores concentram os seus pensamentos naquilo que deveriam ter feito ou naquilo que não fazem." Se você acredita que pode fazer alguma coisa, já ganhou a maior parte da batalha. Se acredita que não pode, então não importa quanto tenta, porque já perdeu.

Uma das pessoas que se revelou um grande pensador aberto às possibilidades em 2001 foi o prefeito de Nova York, Rudy Giuliani. Nas horas seguintes à tragédia do World Trade Center, Giuliani não apenas liderou a cidade em meio ao caos do desastre.

mas instilou confiança em todos que encontrou. Depois, ele relatou como percebeu e entendeu essa experiência:

Eu estava muito orgulhoso das pessoas que vi na rua. Não havia nenhum caos, embora estivessem assustadas e confusas, e parecesse que precisavam ouvir, direto do meu coração, para onde eu achava que estávamos indo. Eu pensava, onde posso encontrar algo que se compare com isto, alguma lição a respeito de como lidar com isto? Então, comecei a pensar em Churchill, comecei a pensar que teremos de reconstruir o espírito da cidade - e que melhor exemplo do que Churchill e o povo de Londres, durante a blitz de 1940, que tiveram de manter uma atitude positiva durante aquele bombardeio contínuo? Aquele pensamento foi reconfortante.

Dezesseis horas depois que os aviões haviam batido nas torres em Nova York, quando Giuliani finalmente voltou ao seu apartamento, às 2h30min da manhã para descansar um pouco, em vez de dormir ele leu os capítulos referentes à Segunda Guerra Mundial, numa nova biografia de Winston Churchill. Ele leu como Churchill ajudou seu povo a ver as possibilidades e a continuar em frente. Assim inspirado, Giuliani fez a mesma coisa para seu povo seis décadas mais tarde.

COMO SENTIR A ENERGIA DO PENSAMENTO ABERTO ÀS POSSIBILIDADES

Se você é uma pessoa naturalmente positiva, que já adota o pensamento aberto às possibilidades, está entendendo o que digo. No entanto, algumas pessoas, ao invés de serem otimistas, são naturalmente negativas ou cínicas. Elas acreditam que as pessoas abertas às possibilidades são ingênuas ou tolas. Se seu pensamento toma o rumo do pessimismo, vou fazer-lhe uma pergunta: quantas pessoas muito bem-sucedidas você conhece que são sempre negativas?

Quantas pessoas focadas em impossibilidades você conhece que alcançam grandes coisas? Nenhuma!

As pessoas com uma orientação mental do tipo "isso não pode ser feito" têm duas escolhas. Elas podem esperar o pior e vivê-lo continuamente; ou podem mudar a sua maneira de pensar. Foi isso que George Lucas fez. Acredite ou não, mesmo que o pensamento dele seja aberto às possibilidades, ele não é uma pessoa naturalmente positiva. Ele mesmo diz: "Sou muito cínico e, como resultado, acho que a defesa que construí contra isso é ser otimista. Em outras palavras, Lucas escolheu pensar de maneira positiva, e resume isso assim: "Por mais banal que possa parecer, o poder do pensamento positivo vai longe. Vale dizer o mesmo sobre a determinação e o pensamento positivo combinados com o conhecimento que você tem do seu ofício... esse ponto de vista pode parecer ingênuo, mas funcionou para mim e tem funcionado para todos os meus amigos - então passei a acreditar nele."

Se você quer que o pensamento aberto às possibilidades trabalhe para você, comece a seguir estas sugestões:

1. Pare de focar as impossibilidades

O primeiro passo para você ter um pensamento aberto às possibilidades é parar de procurar o que está errado com as situações e ficar con-

"Se você não quer cultivar o pensamento positivo, tudo bem. Apenas elimine todos os pensamentos negativos da sua mente, e aquilo que restar já basta."

- Bob Rotella

centrado nisso. O psicólogo de esportistas, Bob Rotella, conta o seguinte: "Digo às pessoas: se você não quer cultivar o pensamento positivo, tudo bem. Apenas elimine todos os

pensamentos negativos da sua mente, e aquilo que restar já basta."

Se o pensamento aberto às possibilidades é novo para você, terá de praticar para eliminar um pouco da conversa negativa que mantém mentalmente. Quando começar a enumerar automaticamen-

te todas as coisas que poderão dar errado ou todas as razões pelas quais uma coisa não poderá ser feita, pare e diga a si mesmo: "Não vá por aí." Então pergunte-se: "O que está certo aqui?" Isso o ajudará a começar. E se a negatividade é realmente um grande problema para você, e frases pessimistas saem de sua boca antes mesmo que você tenha pensado nelas, você pode precisar que um amigo ou um membro da sua família avise-o todas as vezes que enunciar alguma coisa negativa.

2. *Fique longe dos "especialistas"*

Os assim chamados especialistas são os que mais fazem para acabar com os sonhos das pessoas. No livro *Future Edge*, Joel Barker cita algumas frases de especialistas que hoje parecem cômicas. Essas observações demonstram que a especialidade não impede uma pessoa de vender um sonho barato demais. Observe os seguintes comentários e quando foram feitos:

- "O fonógrafo não tem valor comercial." - Thomas Edison, falando a respeito do seu próprio invento em 1880.
- "Não existe nenhuma possibilidade de que o homem venha a controlar o poder do átomo." - Robert Millikan, ganhador do Prêmio Nobel de Física em 1920.
- "É um sonho inútil imaginar que os automóveis substituirão as ferrovias para deslocar passageiros ao longo de grandes distâncias." - Congresso Rodoviário Americano, 1913.
- "Acho que há um mercado mundial para mais ou menos cinco computadores." — Thomas Watson, presidente da IBM, 1943.
- "Não há nenhuma razão para que um indivíduo tenha um computador em casa." - Ken Olsen, presidente da Digital Equipment Corporation, 1977.

E não se esqueça, os especialistas em efeitos especiais disseram a Lucas que as imagens que ele queria criar não podiam ser feitas.

As pessoas que têm o pensamento aberto às possibilidades relutam muito em descartar qualquer coisa como impossível. Wernher von Braun, pioneiro dos foguetes, disse: "Aprendi a usar a palavra impossível com a maior das precauções." E Napoleão Bonaparte declarou: "A palavra impossível não existe no meu dicionário." Se, porém, você acha que deve aceitar o conselho de um especialista,

"A palavra impossível não existe no meu dicionário."

- Napoleão Bonaparte

preste atenção nas seguintes palavras de John Andrew Holmes: "Nunca diga a um jovem que uma coisa não pode ser feita. Pode ser que Deus esteja esperando há centenas de anos que alguém que ignore o impossível faça isso." Se você quer realizar algo, permita-se acreditar que é possível - não importa o que dizem os especialistas.

3. Procure as possibilidades em qualquer situação

Passar a pensar em possibilidades é mais do que apenas recusar-se a ser negativo. É procurar possibilidades positivas apesar das circunstâncias. Cada situação pode ser vista como potencialmente melhor do que é no momento. O pensamento aberto às possibilidades é viável até mesmo em situações negativas.

Recentemente, ouvi Don Soderquist, ex-presidente da Wal Mart, contar uma linda história que demonstra como se pode encontrar possibilidades positivas em qualquer situação. Soderquist tinha ido com Sam Walton para Huntsville, Alabama, para abrir várias lojas. Enquanto estavam lá, Walton sugeriu que visitassem os concorrentes. Aqui está a história de Soderquist:

Fomos para uma [loja], a pior das que já tinha visto na minha vida. Era terrível. Não havia clientes. Não havia vendedor naquele andar. Os corredores estavam atulhados com mercadorias, as prateleiras estavam vazias, sujas, era absoluta-

mente terrível. Ele [Walton] foi para um lado e eu fui para o outro, e nos encontramos na calçada. Ele perguntou: "O que você acha, Don?"

Eu respondi: "Sam, essa é absolutamente a pior loja que já vi na vida. Você viu aqueles corredores?"

Ele prosseguiu: "Don, você viu a estante de meias de *nylon*?"

Respondi: "Não, não vi. Devo ter ido para outro corredor. Não vi, não."

Então ele acrescentou: "Aquela foi a melhor prateleira de meias de *nylon* que já vi, Don. Puxei uma peça e, atrás, estava o nome do fabricante. Quando voltarmos, quero ligar para esse fabricante e pedir-lhe para ir fazer uma visita ao pessoal que cuida das nossas estantes. Quero colocar essa prateleira nas nossas lojas. Ela é de longe a melhor que já vi." E depois ele comentou: "Você viu os cosméticos étnicos?"

E respondi: "Sam, isso devia estar bem ao lado da prateleira de meias, porque realmente não vi."

Ele insistiu: "Don, você sabe que, nas nossas lojas, temos um metro e meio de prateleira com cosméticos étnicos. Essas pessoas tinham três metros e meio. Estamos perdendo o trem. Já escrevi para o distribuidor desses produtos. Quando voltarmos, quero que você entre em contato com o nosso comprador de cosméticos e faça com que ele coloque esse pessoal lá dentro. Precisamos expandir nossa oferta de cosméticos étnicos."

E Sam Walton disse: "Don, que lição você aprendeu aqui?" Ele já tinha me balançado quando procurou pelo lado bom, quando procurou melhorar, quando descobriu a excelência. E tão fácil ver o que as pessoas estão fazendo de errado. Mas uma das características da visão de liderança que ele me mostrou, e que jamais esquecerei, foi a de olhar para as coisas boas que as pessoas estão fazendo e aplicá-las.""

Não é preciso ter um QI de gênio ou 20 anos de experiência para descobrir as possibilidades de cada situação. Basta ter a atitude certa, e qualquer pessoa pode cultivar isso.

4. *Sonhe com uma dimensão maior*

Uma das melhores maneiras de cultivar uma mentalidade voltada para as possibilidades é dispor-se a sonhar com uma dimensão maior do que aquela com que você normalmente sonha. Vamos encarar o seguinte: a maioria das pessoas sonha pequeno. Elas não pensam suficientemente grande. Henry Curtis aconselha: "Faça planos tão

Uma das melhores maneiras de cultivar uma mentalidade voltada para as possibilidades é dispor-se a sonhar com uma dimensão maior do que aquela com que você normalmente sonha.

fantásticos quanto quiser, porque, daqui a 25 anos, eles parecerão medíocres. Faça os seus planos dez vezes mais ousados do que havia pensado no início e, daqui a 25 anos, você perguntará a si mesmo por que não os fez 50 vezes mais ousados."

As pessoas precisam de objetivos audaciosos, como afirmam os autores de *Feitas para durar*. Se você se obriga a expandir seu sonho, a imaginar sua organização maior, a levar seus objetivos pelo menos um passo além daquilo que o torna confortável, você será forçado a crescer. E isso o deixará preparado para acreditar em maiores possibilidades.

5. *Questione o status quo*

As pessoas, na maioria, querem que sua vida melhore, mas elas valorizam ao mesmo tempo a paz e a estabilidade. As pessoas geralmente se esquecem de que não é possível mudar e permanecer o mesmo. Crescimento significa mudança. E mudança requer que se desafie o *status quo*. Se você quer ampliar as possibilidades, não pode estabelecer-se com aquilo que tem agora.

Quando você adota o modo de pensar aberto às possibilidades, encontra muitas pessoas que querem que você desista dos seus sonhos e adote o *status quo*. Quando encontrá-las, aceite o conselho do poeta que escreveu as seguintes palavras:

Cuidado com aqueles que se mantêm indiferentes
E que censuram toda alegria;
O mundo pararia se as coisas fossem comandadas
Por homens que dizem "isso não pode ser feito".

Os conquistadores recusam-se a aceitar o *status quo*. Quando você começa a explorar maiores possibilidades para si mesmo, para sua organização ou para sua família - e os outros o desafiam por causa disso -, console-se em saber que *bem agora*, enquanto você está lendo isto, outras pessoas abertas às possibilidades em todo o país e em todo o mundo estão pensando em curar o câncer, desenvolver novas fontes de energia, alimentar os famintos e melhorar a qualidade de vida. Elas estão desafiando o *status quo* contra todas as possibilidades - e você também deveria fazer isso.

6. *Inspire-se nos grandes realizadores*

Você pode aprender muito a respeito do pensamento aberto às possibilidades estudando os grandes realizadores. Comecei este capítulo falando em George Lucas. Talvez ele não o atraia, ou você não goste da indústria cinematográfica (eu mesmo não sou um grande fã da ficção científica, mas admiro Lucas como pensador, visionário criativo e homem de negócios). Descubra alguns realizadores que você admira e estude-os. Procure pessoas que tenham a atitude de Robert F. Kennedy, que popularizou a emocionante afirmação de George Bernard Shaw: "Alguns homens vêem as coisas como elas são e perguntam 'por quê?'. Eu sonho com coisas que nunca existiram e pergunto 'por que não?'."

Sei que abrir a mente para as possibilidades não é o estilo de muitas pessoas. Por isso, pode dar-lhe o nome que quiser: vontade de ser bem-sucedido, crença em si mesmo, confiança em sua capacidade, fé. E mesmo verdade: quem não acredita que pode, de fato não pode. Mas se você acredita que pode, então pode! Esse é o poder do pensamento aberto às possibilidades.

PARA PENSAR

Estou liberando o entusiasmo com o pensamento aberto às possibilidades de modo a encontrar soluções para as situações aparentemente impossíveis?

Coloque em ação o pensamento aberto às possibilidades

1. Todo mundo sonha. E muitas vezes esses sonhos são assassinados. Se você não tem o hábito de pensar grande - se o seu pensamento aberto às possibilidades já foi desprezado no passado - então você precisa tentar recuperar esses sonhos.

Pense na época em que imaginava a si mesmo fazendo grandes coisas (talvez precise voltar à infância). O que sonhava? O que seu coração queria *realmente* que você fizesse? Recupere esse pensamento, explore-o e sonhe um pouco com ele.

2. O sonho que você tinha antes em sua vida pode não ser possível agora (embora muitos sejam, se você quer e pode pagar o preço deles). Então, o que realmente quer fazer? Qual é o seu sonho? Se não temesse o fracasso ou o escárnio, o que faria hoje? Escreva o que faria. Depois pense no que seria necessário para realizar isso. A melhor maneira de fazê-lo é olhar 10 anos e 90 dias adiante. Olhar 10 anos adiante o ajudará a estabelecer a direção

em termos do quadro geral. Olhar 90 dias adiante o ajudará a identificar os passos específicos para iniciar o processo.

3. Esta semana, leia a biografia de alguém que você admira. Se tem tempo e energia, leia duas ou três biografias a respeito da mesma pessoa. Anote como essa pessoa aproveitou a energia do pensamento aberto às possibilidades. Depois, inspirado na vida dela, descubra de três a cinco princípios ou práticas que você pode aplicar à sua vida. Escreva-os aqui:

Aptidão 7

Aprenda as Lições do Pensamento Reflexivo

*"Duvidar de tudo ou acreditar em tudo
são duas soluções igualmente convenientes;
ambas dispensam a necessidade de reflexão."*

- JULES HENRI POINCARÉ

Em que eles estavam pensando?

*"Desde criança, sempre pensei em
profundidade e tudo o mais"*

- BILLY RAY CYRUS, CANTOR DE MÚSICA COUNTRY

Enquanto trabalho neste capítulo, estou sentado à minha escrivaninha no escritório de casa, cercado de coisas que me ajudam a refletir quase o tempo todo e a realizar o meu trabalho com rapidez e eficiência.

No lado esquerdo, tenho pastas para projetos nos quais estou trabalhando atualmente. Cada pasta tem uma cor diferente, para que eu possa identificá-la. A verde é usada para as idéias, citações

e histórias deste livro. A roxa é para questões pessoais e idéias relacionadas com minhas empresas. A pasta azul contém pensamentos que estou juntando para o meu próximo livro. Cada pasta tem uma lista de perguntas escritas a mão, do lado de fora, para instigar o meu pensamento ou manter-me organizado enquanto coeto idéias.

Ao fundo da escrivaninha, bem à minha frente, há fotos das pessoas que são importantes para mim. Há uma da minha esposa, Margaret, tirada durante uma viagem à Europa anos atrás; uma da minha linda filha, Elizabeth, tirada quando ela estava no colegial; e outra de Joel Porter, meu filho, de pé comigo perto de um monumento a John Wesley, na Inglaterra. Há fotos atuais do meu filho e da minha filha com seus respectivos esposos - Elizabeth com Steve e Joel Porter com Elizabeth (sim, às vezes confunde o fato de minha filha e minha nora terem o mesmo nome). E, naturalmente, há várias fotos de Maddie e Hannah, as meninas dos olhos do avô! Ao olhar para elas, lembro-me constantemente daquilo que é mais importante na minha vida.

Do lado direito, estão as pastas que contêm as principais palestras que vou fazer este ano. Gosto de mantê-las por perto para poder atualizá-las e consultá-las continuamente. As que contêm os eventos que vou liderar nas próximas duas semanas são amarelas, para chamar minha atenção.

Bem na minha frente, há objetos fáceis de alcançar. O primeiro é o bloco em que estou escrevendo agora. O projeto atual fica na frente e no centro - mesmo que eu me ausente para algum compromisso de manhã ou que saia o dia todo. Quero poder mergulhar nesse material em questão de segundos. Próximo, está o bloco de comunicação. Se quero compartilhar alguma experiência com Margaret, ou se preciso me lembrar de dizer algo à minha assistente. Linda, anoto ali. O terceiro objeto é um pequeno bloco com capa de couro, que chamo de meu bloco de idéias. Tento captar aquilo que denomino "o pensamento do dia" (tento produzir um bom pensamento todos os dias) ou quaisquer outras idéias a respeito das quais quero poder refletir.

O QUE VOCÊ ESTÁ PREPARANDO?

Gosto de pensar na minha escrivadinha como se fosse um fogão — há sempre muitas coisas sendo preparadas nela. Cada objeto tem o seu lugar e, em cada momento, posso tirar uma "panela" da boca de trás, onde ela vem cozinhando lentamente por dias, semanas ou até meses, e colocá-la na frente, de modo que possa trabalhar ativamente com ela e terminar o que está sendo preparado.

O pensamento reflexivo toma uma grande parte da minha vida há décadas. Constantemente reflito e revejo a minha vida de modo a poder crescer e celebrar vitórias. Adquiri o hábito de pensar reflexivamente quando era pastor. Como as igrejas funcionam semanalmente, costumava passar um tempo todos os domingos à noite revendo a semana anterior, refletindo na eficácia das atividades do fim de semana e avaliando tudo, a fim de me preparar para a semana seguinte. Como eu percebia o valor desse tipo de reflexão, comecei a dedicar pelo menos alguns minutos do meu dia a essa atividade. A cada vez, faço a mim mesmo as seguintes perguntas:

- O que aprendi hoje?
- O que devo compartilhar?
- O que devo fazer?

Descobri que fazer essas perguntas a mim mesmo ajuda-me a ficar disciplinado e a ser responsável pelo modo como gasto o meu tempo.

Já expliquei como revejo a minha agenda todos os meses e procuro ver 40 dias adiante. Mas também faço outro valioso exercício com a agenda na área do pensamento reflexivo. No final de cada mês de dezembro, passo um tempo refletindo a respeito do ano anterior. Primeiro, leio a agenda do ano e revejo como passei meu tempo. Penso a respeito desse ano, processo as informações e faço orações. Depois, registro algumas idéias no papel. Eis aqui algumas das coisas em que pensei para o ano de 2001:

- Momentos Importantes com Margaret (31 registros)
- Momentos Pessoais Importantes (23 registros)
- Pontos não Importantes (11 registros)
- Principais Eventos (9 registros)
- Destaque Pessoal n- 1
- Destaque de Negócio n- 1
- Conferências Internacionais (4 registros)
- Reflexões Pessoais Significativas (8 registros)

Quando passo por esse processo, meu objetivo é refletir a respeito de como passo um ano da minha vida e aprender com os acertos

O pensamento reflexivo é como o fogão elétrico da mente. Ele encoraja os pensamentos a ferver até ficarem prontos.

e erros; descobrir o que devo tentar repetir e determinar o que devo mudar. É sempre um exercício valioso. Ao visitar mentalmente situações passadas, você pode pensar

com um entendimento mais amplo. O pensamento reflexivo é como o fogão elétrico da mente. Ele encoraja os pensamentos a ferver até ficarem prontos.

POR QUE VOCÊ DEVE APRENDER AS LIÇÕES DO PENSAMENTO REFLEXIVO

o ritmo da nossa sociedade não encoraja a reflexão. A maioria das pessoas prefere agir a pensar. Mas não me entenda mal. Sou uma pessoa de ação. Tenho muita energia e gosto de realizar coisas. Mas também gosto de refletir. E sei o valor que isso tem:

1. O pensamento reflexivo oferece a perspectiva correta

Quando os nossos filhos eram pequenos e ainda viviam em casa, costumávamos levá-los para passar férias maravilhosas todos os anos. Quando voltávamos, eles sempre sabiam que eu iria fazer-lhes duas perguntas: "Do que você mais gostou?" e "O que você

aprendeu?" Não importava se íamos para Walt Disney World ou Washington, D.C.

Sempre fiz essas perguntas. Por quê? Porque eu queria que eles refletissem a respeito de suas experiências. As crianças não percebem naturalmente o valor (ou o custo) de uma experiência, a menos que sejam preparadas para isso. Para elas, as coisas caem do céu. Eu queria que meus filhos apreciassem as nossas viagens e aprendessem com elas.

Quando você reflete, é capaz de colocar uma experiência em perspectiva.

Quando você reflete, é capaz de colocar uma experiência em perspectiva. É capaz de avaliar o tempo que ela toma. É capaz de fazer uma nova apreciação das coisas que antes não haviam sido observadas. A maioria das pessoas é capaz de reconhecer os sacrifícios dos pais ou de outras pessoas apenas quando elas próprias têm filhos. Esse é o tipo de perspectiva que vem com a reflexão.

2. O pensamento reflexivo fornece integridade emocional ao pensamento

Poucas pessoas têm uma boa perspectiva no calor da emoção. A maioria dos indivíduos que tiveram prazer com determinada experiência tenta voltar atrás e recapturá-la sem antes procurar avaliá-la (essa é uma das razões pelas quais a nossa cultura produz tantas pessoas que procuram a emoção). Da mesma maneira, aqueles que sobrevivem a uma experiência traumática em geral evitam situações semelhantes a todo custo, o que às vezes os amarra com laços emocionais.

A reflexão permite que você se distancie das intensas emoções resultantes de experiências particularmente boas ou más, e que as veja com novos olhos. Você pode ver as emoções do passado à luz da maturidade emocional e examinar as tragédias à luz da verdade e da lógica. Esse processo pode ajudar uma pessoa a não mais levar consigo uma pesada bagagem emocional negativa.

O pensamento reflexivo permite que você se distancie das intensas emoções de experiências particularmente boas ou más, e que as veja com novos olhos.

O presidente George Washington observou: "Não devemos olhar para trás, a não ser para extrair lições úteis de erros passados e lucrar com as experiências que custamos a adquirir."

Qualquer sentimento capaz de enfrentar a luz da verdade e ser sustentado ao longo do tempo tem integridade emocional e, portanto, merece permanecer na mente e no coração.

3. O pensamento reflexivo aumenta a confiança na tomada de decisões

Você já fez algum julgamento apressado e depois perguntou a si mesmo se havia feito a coisa certa? Todas as pessoas já passaram por isso. O pensamento reflexivo pode ajudá-lo a dirimir essa dúvida, e também lhe dá confiança para tomar a próxima decisão. Depois que você reflete em uma questão, não precisa repetir todos os passos do processo de reflexão ao ter de voltar a encará-la. Você adquire diretrizes por já ter passado pela experiência. Isso faz diminuir e acelerar o tempo que leva para pensar numa questão - e lhe dá confiança. E, com o tempo, também fortalece a sua intuição.

Nos primeiros anos em que exerci o papel de liderança, não era muito bom para refletir. Quando enfrentava um desafio, sempre tentava passar por ele rapidamente ou confiar na minha intuição. Embora esses métodos com frequência me fossem úteis, eu achava difícil ensinar os outros a enfrentar os desafios com eficácia. Quando outro líder pedia o meu conselho, minha resposta sempre o levava à frustração. Ninguém quer ouvir "espere o tempo certo, então confie no seu instinto".

Para representar o papel de mentor com mais eficácia, comecei a investir mais tempo na reflexão. Depois de tomar uma decisão importante, sempre faço a mim mesmo três perguntas:

- Que fatores desempenharam um papel na minha decisão?
- Que passos dei para tomar a decisão?
- A minha decisão foi boa ou não? Por quê?

Ao passar por esse processo, acabei entendendo como as boas e as más decisões são tomadas, e me tornei mais capaz de passar essas informações para as outras pessoas. Como resultado, minha confiança aumentou, e assim também a dos outros.

4. *O pensamento reflexivo torna mais claro o quadro geral*

Quando você se engaja no pensamento reflexivo, pode colocar as idéias e experiências num contexto mais acurado. A reflexão nos encoraja a voltar atrás e a passar algum tempo ponderando a respeito do que fizemos e vimos. Se uma pessoa que perdeu o emprego refletir a respeito do que aconteceu, ela poderá ver o padrão de eventos que levaram à demissão, e entenderá melhor o que aconteceu por que aconteceu, e qual a responsabilidade que teve nisso. Se analisar também os eventos que ocorreram depois, poderá perceber que, no esquema mais amplo das coisas, ela está melhor na posição que agora ocupa porque essa posição combina mais com suas aptidões e seus desejos. Sem reflexão, pode ser muito difícil ver esse quadro geral.

Eu me benefico muito dos resultados macro do pensamento reflexivo na área da comunicação. Antes de falar para uma empresa, por exemplo, passo algum tempo aprendendo tudo o que posso a respeito da organização. Faço isso porque quero ter o quadro geral em mente quando me preparo para falar com as pessoas que nela trabalham. Uma das principais diferenças entre uma boa palestra e uma grande palestra é a personalização.

Depois de terminar a apresentação, passo mais algum tempo refletindo. Na maioria das vezes faço isso no avião, ao me dirigir para o meu próximo compromisso. E reflito na reação da audiência, nos comentários dos líderes e no *feedback* das pessoas que me fizeram o convite. *Apliquei os princípios especificamente às pessoas da audiência? Conectei-me com elas? Ofereci-lhes um plano de ação que pudessem acompanhar? Atingi as minhas expectativas, que costumam*

ser bem mais altas que as do meu patrocinador? Preciso fazer algum tipo de acompanhamento do evento?

Ao passar por esse processo cada vez que faço uma palestra, refletindo antes e depois que ela ocorre, vejo o quadro geral e utilizo-o em meu proveito.

5. O pensamento reflexivo faz de uma boa experiência uma experiência valiosa

Quando você estava iniciando a sua carreira, não lhe parecia que poucas pessoas se dispunham a oferecer uma oportunidade para quem tem pouca experiência? Ao mesmo tempo, você não via pessoas que estavam no mesmo emprego há 20 anos e que faziam seu trabalho de maneira medíocre? Se isso ocorreu, é bem provável que o tenha deixado frustrado.

O dramaturgo William Shakespeare escreveu: "A experiência é uma jóia, e é assim que deve ser, porque ela é geralmente adquirida por um preço infinito." Contudo, a experiência por si só não acrescenta valor à vida. A experiência não é necessariamente valiosa; valioso é o discernimento que as pessoas adquirem por causa da experiência que têm. O pensamento reflexivo transforma a experiência em acuidade.

Dizia Mark Twain: "Devemos extrair de uma experiência toda

O pensamento reflexivo transforma a experiência em acuidade.

a sabedoria que existe nela - não como o gato que se senta num fogão quente. Ele nunca mais se sentará num fogão quente - e isso está

certo; mas ele também não se sentará mais num fogão frio." Uma experiência torna-se valiosa quando nos informa ou nos fornece instrumentos para ir ao encontro de novas experiências. O pensamento reflexivo ajuda-nos a fazer isso.

COMO APRENDER AS LIÇÕES DO PENSAMENTO REFLEXIVO

Se você é como a maioria das pessoas em nossa cultura atual, provavelmente reflete muito pouco. Se é o seu caso, isso pode atrasá-

lo mais do que parece. Aceite as seguintes sugestões para aumentar a sua aptidão para refletir:

1. Separe algum tempo para a reflexão

O filósofo grego Sócrates observou: "A vida que não é examinada não vale a pena ser vivida."

Para a maioria das pessoas, contudo, a reflexão e o auto-exame não ocorrem naturalmente.

Elas podem achar essas

atividades um pouco desconfortáveis por várias razões: têm dificuldade em permanecer focadas; acham o processo aborrecido; ou não gostam de passar muito tempo pensando em questões emocionalmente difíceis. Mas se você não encontra tempo para isso, é improvável que esteja refletindo.

"A vida que não é examinada não vale a pena ser vivida."

- Sócrates

2. Elimine as distrações

Assim como qualquer outro tipo de pensamento, a reflexão requer solidão. Distração e reflexão simplesmente não se misturam. Não é o tipo de coisa que você possa fazer bem-feita diante da televisão, num cubículo, enquanto o telefone está tocando ou com crianças à volta.

Uma das razões pelas quais tenho conseguido realizar muitas coisas e crescer como pessoa é que não apenas separo algum tempo para refletir, mas me isolo de distrações durante alguns períodos: 30 minutos no spa; uma hora sentado numa pedra no quintal; ou poucas horas numa cadeira confortável do escritório. O lugar não importa - contanto que me isole das distrações e interrupções.

3. Reveja regularmente a sua agenda ou diário

A maioria das pessoas usa a agenda como ferramenta de planejamento, o que de fato ela é. Não há nada melhor para ajudá-lo a

rever onde tem estado - exceto, talvez, um diário. Não uso um diário regularmente; não uso a escrita para entender aquilo em que estou pensando ou que estou sentindo. Ao contrário, primeiro entendo aquilo que estou sentindo e aquilo em que estou pensando e depois escrevo idéias significativas e ações correspondentes (arquivo as idéias de modo a tê-las sempre à mão; imediatamente executo as ações correspondentes ou delego-as a outra pessoa).

Agendas e diários nos fazem lembrar como passamos nosso tempo, mostram-nos se nossas atividades combinam com nossas prioridades e ajudam-nos a verificar se estamos progredindo. Eles também nos fazem lembrar de atividades nas quais talvez não tenhamos tido tempo para refletir. Por causa da minha agenda de negócios, em geral vou de uma palestra para uma reunião e de uma reunião para uma palestra sem fazer nenhum tipo de intervalo, e depois tenho de arrumar as malas e viajar para outra cidade na mesma noite. Se algo significativo acontecer durante a viagem e eu perder a oportunidade de pensar a respeito, uma revisão da minha agenda me fará lembrar de dedicar algum tempo de reflexão a essa reunião ou evento significativo. Tento nunca permitir que um acontecimento importante passe sem que depois lhe dedique alguns momentos de reflexão. Algumas das idéias mais valiosas que você já teve podem ter-se perdido porque não teve o tempo necessário para refletir sobre elas.

4. Faça as perguntas certas

O valor que você obtém com a reflexão depende do tipo de pergunta que faz a si mesmo. Quanto melhores as perguntas que fizer, mais ouro você extrairá do seu processo de pensamento. Quando

O valor que você obtém com a reflexão depende do tipo de pergunta que faz a si mesmo.

reflito, penso em termos dos meus valores, relacionamentos e experiências. Eis aqui algumas perguntas-exemplo de cada área:

PENSAMENTO RELACIONADO A VALORES

Crescimento pessoal: O que aprendi hoje que me ajudará a crescer? Como posso aplicar isso à minha vida? Quando devo aplicá-lo?

Valor agregado: A quem adicionei valor hoje? Como sei que adicionei valor a essa pessoa? Posso fazer um acompanhamento para entender o benefício que ela recebeu?

Trabalho em equipe- O que fiz com outra pessoa que nos tenha tornado a ambos melhores? A outra pessoa concordaria que foi uma situação ganha-ganha? Podemos fazer alguma coisa juntos para continuar a ter sucesso juntos?

Liderança: Liderei com base no meu exemplo hoje? Levei a minha organização e as pessoas que trabalham comigo a um patamar mais alto? O que fiz e como fiz?

Saúde física: Eu me exercitei mantendo o batimento cardíaco ideal por 30 minutos hoje? Fiz exercícios pelo menos cinco vezes nos últimos sete dias? Mantive a minha dieta de baixas calorias hoje?

Fé pessoal: Representei bem a Deus hoje? Pratiquei a Regra de Ouro? Fiz algo além do que era esperado para alguma pessoa?

PENSAMENTO RELATIVO A RELACIONAMENTOS

Casamento e família: Comuniquei meu amor a Margaret, aos meus filhos e aos meus netos hoje? Como demonstrei esse amor? Eles o sentiram? Eles deram retorno?

Amigos- Fui um bom amigo esta semana? Para quem? O que fiz? Há algo mais que eu possa fazer? Há outro amigo que necessita de mim?

- *Círculo Íntimo*-. Passo tempo suficiente com os meus principais colaboradores? O que posso fazer para ajudá-los a ter mais sucesso? Em que áreas posso servir-lhes de mentor?
- *Deus*. Passei algum tempo com Deus? O que Ele está me ensinando agora? Estou aprendendo? Estou obedecendo? Estou conversando o tempo todo com Ele hoje?

PENSAMENTO RELATIVO A EXPERIÊNCIAS

- *Descobertas*:-O que encontrei hoje que merece tempo de reflexão? Há lições a serem aprendidas? Há coisas a serem feitas?
- *Lembranças*: Guardei alguma boa lembrança de uma pessoa hoje? Isso ocorreu por causa de algum comentário, uma ação ou uma experiência compartilhada?
- *Dificuldades*:-O que deu errado? Eu poderia ter mudado isso? O que preciso fazer diferentemente da próxima vez?
- *Sucessos*:- O que deu certo? Fui eu que criei isso? Há algum princípio que eu possa aprender com a experiência?
- *Pessoas*: Quem encontrei? Quais foram as minhas impressões?
- *Conclusões*:- Fechei o meu dia adequadamente? Exprimi gratidão? Apreendi alguma coisa, amei alguém? Aproveitei e vivi o meu dia ao máximo?

O modo como organiza o seu tempo de reflexão fica por sua conta. Você pode querer adaptar o meu padrão aos seus próprios valores. Ou pode tentar um sistema que o meu amigo Dick Biggs utiliza. Ele cria três colunas numa folha de papel:

Ano Momento de decisão Impacto

Esse sistema é bom para refletir a respeito do quadro geral. Dick o utiliza para ver os padrões em sua vida, como, por exemplo, o momento em que se mudou para Atlanta e foi encorajado por um novo professor a escrever. Você pode facilmente escrever "Evento", "Importância" e "Ponto de Ação" numa página para ajudá-lo a obter benefícios com o pensamento reflexivo. O mais importante é criar perguntas que funcionem para você e registrar quaisquer pensamentos significativos que lhe ocorrerem durante o tempo de reflexão.

5. *Solidifique o seu aprendizado com a ação*

Escrever as boas idéias que surgem com seu pensamento reflexivo tem valor, mas nada o ajuda tanto a crescer como colocar os pensamentos em ação. Para fazer isso, você deve ser intencional. Quando lê um bom livro, por exemplo, há sempre boas idéias, observações ou lições que você pode extrair dele para uso próprio. Sempre marco os pontos que me chamam a atenção num livro e depois releio-os quando termino o livro. Quando escuto uma mensagem, gravo os pontos que me interessam para poder arquivá-los e utilizá-los no futuro. Quando vou para um seminário, tomo notas e utilizo um sistema de símbolos para me fazer lembrar de certas coisas:

- Uma flecha como esta ➔ significa que preciso ver o material novamente.
- Um asterisco como este * perto de um capítulo marcado significa que devo arquivá-lo conforme o assunto anotado.
- Uma chave como esta { significa que quero usar o que está marcado numa palestra ou num livro.
- Uma flecha como esta ↑ significa que essa idéia vai decolar se eu trabalhar nela.

Quando as pessoas, em sua maioria, vão para uma conferência ou seminário, elas gostam da experiência, escutam os palestrantes e às vezes tomam notas. Mas nada acontece depois que voltam para casa. Elas gostam de muitos conceitos que ouvem, mas quando fecham seus cadernos não pensam mais a respeito deles. Quando isso acontece, elas não receberam mais que um impulso temporário de motivação. Quando você vai para uma conferência, revisita o que ouviu, reflete a respeito e depois coloca isso em ação, aquilo em que refletiu pode mudar a sua vida.

Ao fim e ao cabo, o pensamento reflexivo tem três valores principais para mim: ele oferece perspectiva dentro do contexto; permite que eu me conecte continuamente com a minha jornada; fornece conselho e direção para o futuro. Ele é uma ferramenta valiosa para o meu crescimento pessoal. Poucas coisas na vida podem me ajudar tanto a aprender e melhorar como o pensamento reflexivo.

TOMANDO EMPRESTADA A SABEDORIA DE OUTRA PESSOA

As lições a serem aprendidas com o pensamento reflexivo nem sempre precisam advir da sua experiência. Em janeiro de 2002, no dia de Martin Luther King, a família King pediu-me para falar a respeito da liderança exercida por Martin Luther King Jr. na Igreja Batista Ebenezer, no centro de Atlanta. Sempre o admirei. Ele foi um líder incrível. E não sou só eu quem acha isso; quando se pede às pessoas para identificar a maior influência no mundo no século XX, elas comumente identificam Martin Luther King Jr.

Enquanto eu preparava minha breve mensagem e revendo tudo o que ele realizou, notei como a reflexão modelou a sua abordagem para as questões do racismo e dos direitos civis. Quando estava crescendo no Sul, King sofreu com as leis e a segregação de Jim Crow. Sua experiência fez nascer um desejo de mudar a situação dos afro-americanos nos Estados Unidos. Para resolver os problemas do momento e assegurar um futuro melhor ao seu povo, King refletiu a respeito do passado para aprender com suas lições. Na

faculdade, ele leu o ensaio de Henry David Thoreau, "Desobediência Civil", e ficou impressionado com a afirmação de Thoreau de que os cidadãos têm o direito de desobedecer às leis injustas. De fato, Thoreau preferiu ser preso a pagar seus impostos, porque ele acreditava que esses impostos estavam sendo utilizados para apoiar a escravidão.

O PODER DA REFLEXÃO

King sem dúvida continuou a refletir a respeito das idéias de Thoreau enquanto lutava contra os problemas da segregação e do racismo. Então, em 1948, enquanto estudava para o ministério no Seminário Teológico Crozer, na Pensilvânia, ele ouviu A. J. Muste e Mordecai W. Johnson ensinarem a respeito de Mohandas Gandhi, que também havia sido fortemente influenciado pela obra de Thoreau. Depois disso, King começou a estudar Gandhi seriamente,[^] e descobriu que, se a filosofia de Thoreau promovia a idéia da desobediência civil individual, Gandhi tinha feito dela um veículo das massas. Gandhi utilizou-a para liberar as pessoas da Índia do jugo inglês. King decidiu utilizar táticas semelhantes nos Estados Unidos.

Nos anos 50 e 60, King dominou a cena dos direitos civis. Mais que qualquer outra pessoa, ele fez os brancos da América acordarem para os problemas do racismo e da segregação, e liderou a luta na América contra o sistema opressivo e inerentemente corrupto. O Boicote do Ônibus Montgomery de 1955; a ocupação das lanchonetes para combater a segregação nos restaurantes do Sul; as passeatas pela liberdade em 1961; a luta contra a segregação nas escolas; a marcha de Selma a Montgomery, no Alabama; a marcha em Washington; e muitos outros eventos durante o movimento dos direitos civis foram fortemente influenciados pela liderança de King. E cada um deles mostra a influência do seu pensamento reflexivo.

O pensamento reflexivo de Martin Luther King Jr. transformou radicalmente a vida nos Estados Unidos. Se você se dedicar à refle-

xão, assim como fez King, talvez não seja capaz de mudar o mundo, mas certamente será capaz de mudar a sua vida.

PARA PENSAR

Revisita regularmente o passado para obter uma perspectiva verdadeira e para pensar com discernimento?

Coloque o pensamento reflexivo em ação

1. Reserve, todos os dias, um tempo para refletir; para aprender com os eventos do dia e capturar as suas idéias. Reserve um tempo e um espaço regulares para fazer a sua reflexão. Pratique a disciplina diária do pensamento reflexivo por 21 dias.
2. Imagine as perguntas que vai fazer a si mesmo durante o tempo que dedicar ao pensamento reflexivo. Reveja as perguntas-amostra deste capítulo. Depois, crie o seu próprio conjunto de perguntas. Comece criando perguntas gerais para serem usadas depois de qualquer evento ou encontro. Depois, crie perguntas mais específicas relacionadas com os seus valores e relacionamentos.

3. No fim deste mês, reserve de duas a quatro horas para rever a sua agenda do mês anterior. Reveja seus compromissos. Verifique suas listas de afazeres. Observe em que gastou o tempo e se o fez com sabedoria. Quando ler as anotações, pergunte a si mesmo:

- Já refleti a respeito desse evento?
- O que deu certo?
- O que deu errado?
- O que aprendi?
- O que posso fazer de outra maneira da próxima vez?

Não se esqueça de escrever as idéias a serem arquivadas e as ações a serem realizadas.

4. Quando você souber que vai assistir a uma conferência, reserve em sua agenda, com antecedência, uma hora para refletir alguns dias depois que ela ocorrer. Quando assistir ao evento, tome notas e utilize algum sistema de símbolos para marcar as notas enquanto estiver escrevendo. Depois, quando o seu tempo reservado para a reflexão tiver terminado, reveja as notas. Quando tiver uma boa idéia, archive-a, compartilhe-a com alguém ou conceba uma ação referente a ela.

Apitidão 8

Questione a Aceitação do Pensamento Popular

"Não sou uma máquina de respostas como uma secretária eletrônica, sou uma máquina de questionamentos. Se temos todas as respostas, por que então estamos tão encrencados?"

- DOUGLAS CARDINAL

Em que eles estavam pensando?

"Tudo o que podia ser inventado já foi inventado. "

- CHARLES H. DUELL,

DIRETOR DO ÓRGÃO DE PATENTES DOS EUA, 1899

Até o dia 18 de dezembro de 1998, eu achava que minha saúde era algo quase inquestionável. Eu tinha 51 anos, alto nível de energia e nunca tinha tido algum problema físico. Mas, na noite da festa de Natal da minha empresa, sofri um sério ataque cardíaco. Minha vida mudou muito desde então. Agora, cuido da dieta, faço exercícios todos

OS dias e sou muito mais intencional ao expressar o meu amor às pessoas importantes da minha vida. O ataque do coração também me tornou muito mais consciente das questões relacionadas à saúde. Foi assim que cheguei a ler a respeito de Paul Ridker, o cardiologista que desafiou o pensamento popular e que está mudando o que os médicos pensam sobre o risco de se ter um ataque cardíaco.

ELE TEM CORAÇÃO, ELE TEM CORAGEM

Ridker deve seu interesse pela medicina a uma desordem de imunidade rara que sofi-eu quando criança. Ele ficou muito doente quando voltou da Índia com a sua família. Os médicos descobriram que parasitas estavam atacando o seu corpo. Felizmente, eles podiam curá-lo, mas a experiência o fez mergulhar no mundo da medicina logo cedo. Ela acabou se tornando a sua paixão.

Depois de receber o diploma de graduação da Brown University, ele foi para a Faculdade de Medicina de Harvard, onde fez pós-graduação em medicina e saúde pública. Hoje, ele é professor associado da Faculdade de Medicina de Harvard e diretor do Centro de Prevenção de Doenças Cardiovasculares em Brigham e do Hospital para Mulheres em Boston.

Nos últimos anos, os médicos acreditavam que a presença de colesterol alto no sangue do paciente era o melhor indicador de um possível ataque do coração. Mas Ridker descobriu que mais ou menos metade de todos os ataques do coração ocorrem em pessoas com níveis normais de colesterol (de fato, os meus estavam normais antes de eu ter o ataque do coração). Ridker estava determinado a descobrir por quê.

Ridker começou a rever relatórios e outros materiais para tentar identificar a causa, e sua pesquisa indicou que a inflamação das artérias podia ser a responsável. Então, deu início a um estudo de larga escala, e começou a reunir dados para a sua teoria. Os médicos costumavam pensar que o tipo de pequena inflamação que ele desejava acompanhar não podia ser detectado. "Muitas pessoas diziam que não era possível", afirmou Ridker.

Aquilo não deteve Ridker. Ele sempre tinha ido contra o fluxo do pensamento popular. Quando estava na Brown, por exemplo, não estudou as matérias relacionadas a medicina como seus colegas, futuros doutores. Estudou projeto de mobiliário. Ele explica: "Eu sabia que teria de estudar biologia e ciências pelo resto da vida, então achei que a faculdade poderia ser utilizada para outras coisas."

Ele descobriu que uma substância chamada proteína Creativa (PCR) está presente no sangue das pessoas com alto risco de sofrer um ataque cardíaco. Seguir o rastro dessa substância é tão confiável e pouco custoso como seguir o rastro do colesterol. E, de fato, ela permite uma previsão melhor de problemas do coração do que o colesterol LDL (ruim) elevado.

As doenças do coração constituem atualmente o assassino número um de homens e mulheres nos Estados Unidos. Infelizmente, metade das pessoas que eram fortes candidatas a morrer de ataques do coração não tinha uma boa maneira de descobrir isso. Ridker ajudou a mudar essa situação. Como ele questionou o pensamento popular e foi em outra direção, hoje menos pessoas estão sujeitas a morrer de doenças coronárias.

E HORA DE TORNAR-SE IMPOPULAR

O economista John Maynard Keynes, cujas idéias influenciaram profundamente a teoria e a prática da economia no século XX, afirmou:

"A dificuldade não consiste tanto em gerar novas idéias, mas em ficar livre das velhas."

Ir contra o pensamento popular pode ser difícil, não importa se você é um homem de negócios que luta contra a tradição da empresa, um pastor que adota novos tipos de música na sua igreja, uma jovem mãe que

"A dificuldade não consiste tanto em gerar novas idéias, mas em ficar livre das velhas."

— John Maynard Keynes

rejeita as antigas histórias ancestrais que foram transmitidas de geração a geração ou um adolescente que ignora os estilos da moda.

Muitas das idéias deste livro vão contra o pensamento popular. Se você valoriza mais a popularidade do que o modo de pensar correto, limitará muito o seu potencial para aprender os tipos de pensamento aqui encorajados.

O pensamento popular é...

- Mediano demais para entender o valor do modo de pensar correto.
- Inflexível demais para perceber o impacto da mudança de pensamento.
- Preguiçoso demais para dominar o processo do pensamento intencional.
- Pequeno demais para ver a sabedoria do pensamento macro.
- Satisfeito demais para libertar o potencial do pensamento focalizado.
- Tradicional demais para descobrir a alegria do pensamento criativo.
- Ingênuo demais para reconhecer a importância do pensamento realista.
- Indisciplinado demais para libertar a força do pensamento estratégico.
- Limitado demais para sentir a energia do pensamento aberto às possibilidades.
- Modernoso demais para aprender com as lições do pensamento reflexivo.
- Raso demais para questionar a aceitação do pensamento popular.
- Orgulhoso demais para encorajar a participação do pensamento compartilhado.
- Demasiadamente absorvido em si mesmo para ter a satisfação do pensamento generoso.
- Descompromissado demais para valorizar o retorno do pensamento voltado para resultados.

Se você quer pensar direito, prepare-se para a possibilidade de tornar-se impopular.

POR QUE VOCÊ DEVE QUESTIONAR
A ACEITAÇÃO DO PENSAMENTO POPULAR

Eu lhe dei algumas boas razões para questionar a aceitação do pensamento popular. Agora permita-me ser mais específico:

1. O pensamento popular às vezes significa não pensar

Meu amigo Kevin Myers resume a idéia do pensamento popular dizendo: "O problema com o pensamento popular é que ele não exige que você Dense." Pensar direito é trabalhar duro. Se fosse fácil, todos pensariam direito. Infelizmente, muitas pessoas tentam viver a vida da maneira mais fácil. Elas não querem fazer o trabalho pesado de pensar ou pagar o preço que o sucesso requer. É mais fácil fazer o que as outras pessoas fazem e esperar que *elas* pensem direito.

"O problema com o pensamento popular
é que ele não exige que você pense."
— Kevin Myers

Observe as recomendações que alguns especialistas fazem a respeito do mercado de ações. Quando eles publicam suas recomendações, estão na maioria seguindo uma tendência, e não criando uma nova tendência, nem mesmo navegando na crista da onda. As pessoas que realmente geram dinheiro com as ações que recomendam já o fizeram quando o público fica sabendo qual é a opinião delas. Quando as pessoas seguem cegamente uma tendência, não estão pensando por conta própria.

2. O pensamento popular oferece uma falsa esperança

Benno Muller-Hill, professor do departamento de genética da Universidade de Cologne, conta que uma manhã, quando estava no colé-

gio, ficou em último lugar numa fila de 40 alunos no pátio. O professor de física havia instalado um telescópio para que os alunos pudessem ver um planeta e seus satélites. O primeiro aluno subiu até onde estava o telescópio. Olhou por ele, mas, quando o professor perguntou-lhe se estava vendo alguma coisa, ele disse que não; a miopia impedia-lhe a visão. O professor mostrou-lhe como ajustar o foco, e o garoto finalmente disse que conseguia ver o planeta e os satélites. Um por um, os alunos subiram até o telescópio e viram o que era esperado que vissem. Finalmente, o penúltimo aluno olhou pelo telescópio e anunciou que não conseguia ver nada.

"Seu idiota", gritou o professor, "você tem de ajustar as lentes."

O aluno tentou, mas finalmente disse: "Ainda não consigo ver nada; está tudo preto."

O professor, aborrecido, olhou pela lente do telescópio e depois olhou para cima com uma expressão estranha. A tampa da lente ainda estava cobrindo o telescópio. Nenhum dos alunos tinha conseguido ver nada.

Muitos procuram segurança no pensamento popular. Eles acreditam que, se muitas pessoas estão fazendo determinada coisa, então ela deve estar certa. Deve ser uma boa idéia. Se a maior parte das pessoas a aceita, então é bem provável que ela representa justiça, igualdade, compaixão e sensibilidade, certo? Não necessariamente.

O pensamento popular dizia que a Terra era o centro do universo, mas Copérnico estudou as estrelas e os planetas, e provou matematicamente que a Terra e os outros planetas do nosso sistema solar giravam em torno do Sol. O pensamento popular dizia que a cirurgia não exigia instrumentos limpos, mas Joseph Lister estudou os altos índices de mortes em hospitais e implementou práticas antibacterianas que imediatamente salvaram vidas. O pensamento popular dizia que as mulheres não deviam ter o direito de votar, mas pessoas como Emmeline Pankhurst e Susan B. Anthony lutaram por esse direito e o adquiriram. O pensamento popular colocou os nazistas no poder na Alemanha, mas o regime de Hider assassinou milhões e quase destruiu a Europa. Devemos sempre lembrar que há uma enorme diferença entre aceitação e inteligência. As pessoas podem dizer que há segurança nos números, mas isso nem sempre é verdade.

Às vezes, fica dolorosamente óbvio que o pensamento popular não é bom nem certo. Outras vezes, isso é menos evidente. Por exemplo, considere o assombroso número de pessoas que fizeram enormes dívidas com cartões de crédito nos Estados Unidos. Qualquer pessoa esper-ta dirá que essa não é uma boa idéia. Porém, milhões de pessoas seguem o pensamento popular de comprar agora e pagar depois. E assim elas pagam, pagam e pagam. Muitas promessas do pensamento popular são vazias. Não se deixe enganar por elas.

3. *O pensamento popular é lento para aceitar a mudança*

O pensamento popular adora o *status quo*. Ele confia na idéia do momento e apegase a ela com todas as suas forças. Como resultado, ele resiste à mudança e reprime a inovação. Donald M. Nelson, antigo presidente da Sociedade de Produtores de Cinema Independentes, criticou o pensamento popular ao afirmar: "Temos de descartar a idéia de que a rotina passada e a maneira anterior de fazer as coisas são os melhores caminhos. Ao contrário, devemos presumir que há provavelmente uma maneira melhor de fazer quase tudo. Devemos parar de presumir que aquilo que nunca foi feito provavelmente não pode ser feito."

"Devemos parar de presumir que aquilo que nunca foi feito provavelmente não pode ser feito."

- Donald M. Nelson

Alguns anos atrás, assisti ao filme *Céu de outubro*, baseado numa história verídica de Homer Hickam, um garoto que cresceu em Coalwood, uma cidade que pertencia a uma empresa de mineração de carvão na West Virginia. Todos na cidade, exceto talvez os melhores adetas, pareciam destinados a trabalhar nas minas, e poucos residentes pareciam querer lutar contra aquele destino ordinário.

Homer, no entanto, desejava algo diferente. Depois de acompanhar o lançamento do *Sputnik pela* União Soviética, ele quis construir foguetes e tornar-se astronauta. Teve de enfrentar uma dura batalha. Quem iria querer adotar uma idéia que fosse contra o pensamento popular da

cidade? Certamente não o pai de Homer, superintendente da mina da cidade, que queria ver o filho seguir-lhe os passos.

Homer acabou lutando para sair de Coalwood, foi educado na Virginia Tech e tornou-se engenheiro da NASA, dedicado ao treino de astronautas. Hoje já se aposentou e trabalha como consultor da NASA. Mas ainda não desistiu do seu sonho de ir ao espaço. Se você deseja lutar contra o pensamento popular como Homer Hickam fez, perceba que esse pode ser um processo lento - mas que vale a pena.

4. O pensamento popular só gera resultados medíocres

Conclusão? O pensamento popular traz resultados medíocres. E assim que ele se resume:

Popular = Normal = Medíocre

E o mínimo do melhor e o melhor do mínimo. Nós limitamos o nosso sucesso quando aceitamos o pensamento popular. Ele representa investir o mínimo de energia para ir apenas sobrevivendo. Você deve rejeitar o pensamento comum se quer obter resultados incomuns.

COMO QUESTIONAR A ACEITAÇÃO DO PENSAMENTO POPULAR

O pensamento popular sempre mostrou-se limitado e errôneo. Questioná-lo não é necessariamente difícil quando você cultiva esse hábito. A dificuldade está em começar. Comece fazendo o seguinte:

1. Pense antes de seguir os outros

Muitas pessoas seguem os outros automaticamente. Às vezes, porque querem seguir o caminho que oferece menor resistência. Outras, porque temem a rejeição. Ou então porque acreditam que há sabedoria em fazer o que todos fazem. Mas se você quer ser bem-sucedido, precisa pensar a respeito do que é melhor, e não do que é popular.

Desafiar o pensamento popular requer disposição para ser impopular e sair das normas. Depois da tragédia de 11 de setembro de 2001, por exemplo, poucas pessoas se dispuseram a viajar de avião. Mas aquela era a *melhor* época para se viajar: não havia multidões, a segurança estava reforçada e as linhas aéreas estavam oferecendo descontos. Mais ou menos um mês depois da tragédia, eu e minha esposa, Margaret, ouvimos dizer que havia muitos assentos disponíveis para os shows da Broadway e que muitos hotéis de Nova York estavam vazios. Aproveitamos a oportunidade. Conseguimos passagens baratas, reservamos um quarto num grande hotel por mais ou menos a metade do preço normal e compramos ingressos para o show mais procurado: *The Producers*. No teatro, sentamo-nos ao lado de uma senhora que estava radiante.

"Nem acredito que finalmente estou aqui", ela nos disse. "Esperei tanto tempo. Este é o *melhor show* da Broadway - e o que tem as entradas mais difíceis de se comprar." Então, ela se virou para olhar nos meus olhos e disse: "Comprei meus ingressos um ano e meio atrás e fiquei esperando para ver o show. Quando vocês compraram os seus?"

"Você não vai gostar da minha resposta", respondi.

"Ora, vamos", disse ela. "Quando?"

"Eu os comprei cinco dias atrás", respondi. Ela olhou para nós horripilada. A propósito, ela estava certa. É um dos melhores shows a que já assisti. E só conseguimos assisti-lo porque nos dispusemos a ir contra o pensamento popular quando todos haviam decidido ficar em casa.

Quando você começar a pensar contra a orientação do pensamento popular, lembre-se de que:

- O pensamento impopular, mesmo quando resulta em sucesso, é amplamente menosprezado, mal reconhecido e mal compreendido.
- O pensamento impopular contém as sementes da visão e da oportunidade.
- O pensamento impopular é necessário para que haja progresso.

Da próxima vez em que você estiver disposto a conformar-se com o pensamento popular a respeito de qualquer assunto, pare e pense. Você pode não querer criar a mudança pela mudança, mas com certeza não

vai querer seguir às cegas apenas porque não pensou o suficiente a respeito do que *é* melhor.

2. Valorize o pensamento diferente do seu

Uma das maneiras de se adotar a inovação e a mudança é aprender a valorizar o modo como os outros pensam. Para isso, você deve se expor sempre a pessoas diferentes de você. Meu irmão, Larry Maxwell — um bom homem de negócios e um inovador - desafia continuamente o pensamento popular pensando de uma maneira diferente. Ele diz:

A maioria dos nossos vendedores e da gerência média provém de negócios com produtos e serviços diferentes dos nossos. Isso nos expõe continuamente a novos modos de pensar. Também desencorajamos as nossas pessoas a participar ativamente de negócios formais, associações de comércio e fraternidades, porque o modo de pensar nesses ambientes é muito comum. Elas não precisam passar muito tempo pensando da mesma maneira que todas as outras pessoas na indústria pensam.

Quando você estiver lutando para desafiar o pensamento popular passe algum tempo com pessoas que tenham formação diferente, nível de educação diferente, experiência profissional diferente, interesses pessoais diferentes etc. Você pensa como as pessoas com quem passa a maior parte do tempo. Se convive com pessoas que pensam fora da caixa, é mais provável que desafie o pensamento popular e abra novos caminhos.

3. Questione continuamente o seu modo de pensar

Encaremos isto: sempre que descobrimos um modo de pensar que funciona, uma das nossas maiores tentações é voltar para ele várias vezes, mesmo quando ele já não funciona mais. O maior inimigo do sucesso de amanhã é às vezes o sucesso de hoje. Meu amigo Andy Stanley recentemente deu uma lição de liderança em uma conferência da INJOY chamada "Desafiando o Processo". Ele descreveu como o pro-

gresso deve ser precedido pela mudança e mencionou muitas das dinâmicas envolvidas em questionar o pensamento popular. Numa organização, disse ele, devemos lembrar que cada tradição foi a princípio uma boa idéia - e talvez até mesmo revolucionária. Mas nem toda tradição é uma boa idéia para o futuro.

Em sua organização, se você esteve envolvido em implementar o que existe hoje, é provável que resista

à mudança - até mesmo à mudança para melhor. Por isso, é importante que desafie o seu modo de pensar. Se está muito apegado ao seu modo de pensar e ao modo como tudo está sendo feito no momento, então nada pode mudar para melhor.

O maior inimigo do sucesso de amanhã
é às vezes o sucesso de hoje.

4. Tente fazer coisas novas de novas maneiras

Há quanto tempo você não faz alguma coisa pela primeira vez? Uma das melhores maneiras de sair da rotina do seu próprio pensamento é inovar. Você pode fazer isso nas pequenas coisas de todo dia: ir para o trabalho por um caminho diferente do habitual; pedir um prato que não conhece no seu restaurante favorito; pedir a um colega diferente para ajudá-lo com um projeto familiar. Saia do piloto automático.

O pensamento popular faz perguntas e procura opções. Em 1997, minhas três empresas mudaram-se para Atlanta, na Geórgia. É uma grande

cidade, mas o tráfego nos momentos de pico pode ficar maluco. Logo que me mudei para cá, comecei a procurar caminhos alternativos para chegar aos lugares onde queria ir e a testá-los, de modo a não ficar preso no tráfego. Da minha casa ao aeroporto, por exemplo, descobri e utilizei nove rotas, dentro de 13 quilômetros, que ficam a 12 minutos umas das outras. Em geral, fico espantado ao ver as pessoas paradas na estrada quando poderiam usar um caminho alternativo. Qual é o proble-

Há quanto tempo você não faz
alguma coisa pela primeira vez?

ma? Muitas não tentaram coisas novas de novas maneiras. É verdade: a maioria das pessoas está mais satisfeita com os velhos problemas do que comprometida em encontrar novas soluções.

O modo como você faz coisas novas de novas maneiras não é tão importante como certificar-se de que realmente faz coisas novas de maneiras novas. (E se você tentar fazer coisas novas da mesma maneira que todos os outros fazem, será que está realmente indo contra o pensamento popular?) Saia e faça alguma coisa diferente hoje.

5. *Acostume-se a não se sentir confortável*

Em resumo, o pensamento popular é confortável. Ele é como uma antiga cadeira reclinável ajustada a todas as idiossincrasias de quem a possui. O problema com grande parte das antigas cadeiras reclináveis é que ninguém *vem olhando* para elas ultimamente. Caso contrário, perceberiam que já é hora de comprar uma nova.

Se você quer rejeitar o pensamento popular para atingir a realização, terá de acostumar-se a ficar desconfortável. É como nadar contra a corrente. Eu sei porque venho trabalhando nisso a maior parte da minha vida.

NADANDO CONTRA A CORRENTE DO PENSAMENTO POPULAR

Nadar contra a corrente do pensamento popular tem sido um bom exercício para mim, embora difícil. Durante muitos anos, me mantive na costa, junto com o pensamento popular, porque tinha de agradar às pessoas. No mundo das igrejas, as pessoas amam a tradição; os pastores também. Porém, quando eu acompanhava aquilo em que todos acreditavam, geralmente sentia, no fundo, que não estava alcançando o meu potencial.

Quando encontrei coragem para ir contra a corrente, isso me permitiu abrir novos caminhos e colher bons resultados. E também me permitiu ajudar as outras pessoas. Durante toda a minha carreira, sempre lutei contra o pensamento popular. Eis aqui alguns dos problemas que enfrentei:

A maioria das pessoas dizia que ir para o seminário depois de sair da faculdade era a educação correta para um pastor - rejeitei esse pensamento e primeiro busquei a experiência de que precisava.

A maioria das pessoas dizia que aptidões administrativas e de aconselhamento eram essenciais para ter sucesso como pastor — rejeitei esse pensamento e trabalhei em minhas aptidões de liderança.

A maioria das pessoas dizia que eu era jovem demais para ser pastor da melhor igreja da congregação - rejeitei essa idéia e aceitei a posição de pastor sênior com 25 anos de idade.

A maioria das pessoas dizia que a doutrina da minha igreja impediria que ela crescesse - rejeitei essa idéia e, em 1976, nossa igreja foi a que mais cresceu em Ohio.

A maioria das pessoas dizia que era necessário um staff grande e remunerado para fazer uma igreja grande crescer - eu rejeitei essa idéia e o nosso grupo aumentou para mais de mil pessoas com apenas dois pastores em tempo integral.

A maioria das pessoas dizia que a liderança não pode ser ensinada - rejeitei essa idéia e comecei a escrever *Desenvolva sua liderança* para poder ensinar outras pessoas a liderar.

A maioria das pessoas dizia que era insensato deixar a minha congregação - rejeitei essa idéia e hoje reconheço que ela me possibilitou alcançar muito mais gente.

A maioria das pessoas dizia que era "suicídio de carreira" seguir o pastor que havia fundado uma igreja - rejeitei essa idéia, e não apenas a igreja cresceu como hoje, 22 anos depois, esse pastor e eu somos bons amigos.

A maioria das pessoas dizia que a igreja não podia mudar-se por causa dos desafios da lei de zoneamento - rejeitei essa idéia e, 15 anos depois, a igreja se mudou.

- A maioria das pessoas dizia que, se eu renunciasse a ser O pastor sênior da igreja, ela não agüentaria - rejeitei essa idéia e hoje a igreja é maior do que quando eu a liderava.
- A maioria das pessoas dizia que deixar de ser pastor diminuiria a minha eficácia junto aos outros pastores - rejeitei essa idéia e hoje atendo a mais pastores do que nunca.
- A maioria das pessoas dizia que seria quase impossível para mim ensinar liderança no mundo dos negócios e ainda continuar pertencendo ao mundo religioso - rejeitei essa idéia e hoje estou fazendo as duas coisas muito bem.

Os primeiros anos em que nadei contra a corrente do pensamento popular foram os mais difíceis para mim. Eu não tinha experiência e nem a confiança de já ter vencido algumas batalhas. O meu pensamento e as minhas decisões impopulares geralmente me tornavam *a mim* impopular, e me impediam de "fazer parte do grupo". Hoje, é muito mais fácil nadar contra a corrente (é impressionante o que umas poucas realizações são capazes de fazer para a auto-imagem e a confiança de uma pessoa). Um dos meus maiores desafios hoje é manter comigo as pessoas que pensam diferente e fazer com que elas expressem essas diferenças para mim. Felizmente, conheço pessoas que fazem exatamente isso.

Se você rejeitar o pensamento popular e tomar decisões com base naquilo que funciona melhor e no que é certo, e não no que é comumente aceito, fique sabendo disto: nos primeiros anos, você não estará tão errado como as pessoas pensarão que está. Mais tarde, não estará tão certo como as pessoas pensam que estará. E, em todos esses anos, você se tornará melhor do que pensava que poderia ser.

PARA PENSAR

Estou rejeitando conscientemente as limitações do pensamento comum para atinar resultados incomuns?

Coloque em ação o pensamento impopular

1. Valorize o modo como outras pessoas pensam entrando na mente de um inovador. Vá até a livraria ou entre na Amazon.com e procure por biografias. Escolha algum livro a respeito de alguém com quem você normalmente não se relacionaria ou por quem não se sentiria atraído. Se você adora números e fatos, leia a respeito de um artista. Se gosta de arte, leia a biografia de um homem de negócios. Se evita a política, leia a respeito de algum político. Você já entendeu a idéia. Leve a sua mente para onde ela normalmente não vai e tente valorizar o modo de pensar da pessoa que está sendo biografada.
2. Aumente a sua capacidade de sentir-se desconfortável. Faça algo todos os dias de um jeito diferente daquele a que está acostumado. Vá para o escritório ou para o empório por um caminho diferente em cada dia desta semana. Organize o seu dia de uma maneira diferente do que normalmente faz. Faça um programa diferente com o seu parceiro. Vá a um concerto em que seja executada uma música diferente daquela que você normalmente valoriza. Sacuda a sua mente!
3. Há aspectos da vida de todos nós que já deveriam ter passado por mudança - idéias, processos ou objetos que eram grandes e revolucionários quando novos, mas que precisam de mudança agora. Encontre algo assim e mude-o. Se está tendo algum problema para encontrar algo que precisa de mudança, peça a amigos, a um colega ou ao seu cônjuge para ajudá-lo.

Apitidão 9

Encoraje a Participação do Pensamento
Compartilhado

"Nenhum de nós é tão esperto como todos nós juntos"

- KEN BLANCHARD

Em que eles estavam pensando?

*"Desejo o que é bom. Portanto, todo aquele que
não concorda comigo é um traidor"*

- REI GEORGE III DA INGLATERRA

No início de 2002, fui convidado para conhecer uma das maiores treinadoras de basquetebol de todos os tempos: Pat Summit, da Universidade de Tennessee. Amo basquetebol. Comecei a jogar quando tinha 10 anos de idade. Joguei durante os quatro anos da escola secundária e fui recrutado para jogar na faculdade. Era a minha paixão, enquanto crescia. Então, naturalmente, fiquei entusiasmado quando

soube que iria encontrar-me com Summit. Quem não ficaria? Ela recebeu mais honras do que qualquer outro treinador, exceto John Wooden! Considere uma amostra do que ela realizou:

Ganhou 6 títulos da NCAA* (1987, 1989, 1991, 1996, 1997, 1998)

Venceu 20 Campeonatos SEC"

Foi treinadora de uma temporada perfeita em 1997-98 (39-0)

Ingressou no Hall of Fame de Basquetebol (2000)

Ingressou no Hall of Fame de Basquetebol Feminino (1999)

Foi nomeada Treinadora do Século pelo Naismith Women's Collegiate (Wooden foi o homenageado entre os homens)

Recebeu o Prêmio John Bunn (1990)

Seu time do Lady Vols foi nomeado Time da Década da ESPN (anos 90)

As antigas jogadoras do Lady Vols incluíam 11 jogadoras de Olimpíadas, 16 Kodak AU-Americans, 53 jogadoras All-SEC e 25 profissionais.

Treinou o time feminino das Olimpíadas dos Estados Unidos para ganhar sua primeira medalha de ouro (1984)

Foi a treinadora mais jovem a alcançar 300 vitórias (aos 37 anos de idade)

Está entre os 17 treinadores de faculdade que venceram mais de 700 jogos

Recebeu demasiados prêmios como "Treinadora do Ano" para serem mencionados aqui.

Recebi o convite para visitar Knoxville porque April Ford, gerente do time de basquetebol Lady Volunteers, conheceu-me durante o trei-

* A National Collegiate Athletic Association (NCAA) é uma associação voluntária que congrega cerca de 1.200 faculdades e universidades, confederações adéticas e organizações de esportes dedicadas à eficaz administração do atletismo entre faculdades. (N. T.)

" The Southeastern Conference, instituição que promove competições de atletismo entre faculdades com 70 anos de tradição nos Estados Unidos. (N. T.)

namento de liderança que eu dera à mãe dela, Karen Ford (que você já conheceu no Capítulo 2). Pat Summit evidentemente também já havia lido alguns dos meus livros, de modo que ela me convidou para ser "treinador convidado".

Eu sabia que ia viver uma grande experiência. Primeiro, ia ter a oportunidade de passar alguns minutos com Pat no escritório dela, conversando a respeito de liderança e trabalho em equipe. Uma das melhores coisas que ela me contou foi a respeito de recrutamento. Disse que, todos os anos, das mil jogadoras que saem do colégio para jogar na faculdade, apenas oito ou nove apresentam os requisitos necessários para que um time ganhe um campeonato nacional. Todo ano, seu objetivo é recrutar uma dessas jogadoras. Obviamente, ela vem obtendo sucesso com frequência.

Depois que Pat e eu conversamos, consegui falar com o time antes do jogo com Old Dominion. Durante o jogo, me sentei bem atrás do banco, de onde podia ouvir o que ela e o time discutiam. No intervalo, fui ao vestiário com eles.

Muitas coisas me impressionaram em Pat. Em primeiro lugar, ela é muito calorosa, mas extremamente intensa. É famosa por sua competitividade. Ela diz que isso se deve, em parte, ao fato de ter um pai exigente e três irmãos mais velhos muito competitivos. Um trecho do seu livro, *Reach for the Summit*, diz tudo a respeito do seu desejo de vencer: "Eu nunca perdi uma temporada, em nada. Terminei todas as temporadas de basquetebol de que participei com um recorde vencedor.

Em segundo lugar, ela é uma líder completa. Isso se vê no modo como dirige o time, no modo como interage com seus treinadores assistentes, no modo como motiva suas jogadoras e as ensina. Ela é muito estratégica na comunicação com cada jogadora. Observa-as em detalhes e escuta-as atentamente para ter certeza de que a estão acompanhando antes de dar-lhes as instruções. Muitos treinadores, diz ela, tentam dar instruções aos seus jogadores antes de estabelecer uma base de entendimento.

Mas vou dizer-lhe o que mais me impressionou em Pat. Mesmo com a sua forte personalidade e sua aptidão para liderar, ela prefere praticar o pensamento compartilhado. Deixe-me dar um exemplo. Durante o primeiro meio tempo, ela fica longe das jogadoras. Deixa

que interajam por conta própria e que façam sua análise e diagnóstico do jogo. Elas compartilham suas observações e soluções sem nenhum comentário da treinadora (ela é muito estratégica ao cultivar essa aptidão. Ela contrata um psicólogo para ensinar às jogadoras como interagir produtivamente sem o envolvimento dos treinadores). Enquanto as jogadoras conversam, Pat reúne-se com seus treinadores para ouvir as observações deles. Depois de uns 10 minutos, todos se juntam. As jogadoras revêem suas descobertas e seus ajustes provisórios com Pat, e ela e os outros treinadores fazem as correções dos planos que forem necessárias. Esse é um modelo de pensamento compartilhado.

Também se pode ver como Pat emprega o pensamento compartilhado quando ela pede tempo. Nos primeiros 15 segundos, ela sequer olha para as jogadoras. Está ocupada demais recebendo informações dos seus treinadores. Quando finalmente conversa com as jogadoras, também aceita as informações delas. Pat lembra-se de que, durante um jogo contra Vanderbilt, enquanto ela conversava com os seus assistentes, Chamique Holdsclaw - apenas uma iniciante na época - puxou a manga de Pat e interrompeu-a. "Dê-me a bola", disse ela. "Dê-me a bola" Pat deu-lhe a bola, Holdsclaw marcou o ponto e a equipe venceu.⁶⁸

POR QUE VOCÊ DEVE ENCORAJAR A PARTICIPAÇÃO DO PENSAMENTO COMPARTILHADO

Os bons pensadores, especialmente aqueles que também são bons líderes, compreendem o poder do pensamento compartilhado. Eles sabem que, quando valorizam os pensamentos e as idéias dos outros, recebem os resultados compostos do pensamento compartilhado e realizam mais do que jamais seriam capazes de realizar sozinhos. Pat Summit não apenas pratica a participação do pensamento compartilhado com o seu time, mas também está ensinando as jovens que jogam para ela a fazer isso.

Aqueles que participam do pensamento compartilhado entendem o seguinte:

1. O pensamento compartilhado é mais rápido do que o pensamento solo

Vivemos num mundo muito veloz. Para funcionar na atual velocidade, não podemos ir sozinhos. Acho que a geração dos jovens que acabam de entrar no mercado de trabalho sente isso com muita intensidade. Talvez por isso eles valorizam tanto a comunidade, e é mais provável que trabalhem para uma empresa de que gostam do que para uma que lhes paga bem. Trabalhar com os outros é como tomar um atalho.

Se você quer aprender com rapidez uma nova aptidão, como faz isso? Você começa sozinho e tenta entender como deve fazer ou pede a alguém para mostrar-lhe como deve ser feito? Você sempre pode aprender mais rapidamente com alguém que tenha experiência - quer esteja tentando aprender a usar um novo software, quer esteja desenvolvendo o seu volteio no golfe ou preparando um prato novo.

2. O pensamento compartilhado é mais inovador do que o pensamento solo

Temos a tendência de considerar grandes pensadores e inovadores as pessoas que agem por conta própria, mas a verdade é que o pensamento mais inovador não ocorre no vácuo. A inovação resulta da colaboração. Albert Einstein observou uma vez:

"Muitas vezes por dia, percebo quanto a minha própria vida interior e exterior é construída sobre o trabalho dos meus semelhantes, vivos e mortos, e quanto tenho de esforçar-me sinceramente para dar em troca tudo o que recebi."

Temos a tendência de considerar grandes pensadores e inovadores as pessoas que agem por conta própria, mas a verdade é que o pensamento mais inovador não ocorre no vácuo.

O pensamento compartilhado acarreta maior inovação, quer você observe o trabalho dos pesquisadores Marie e Pierre Curie, quer o dos surrealistas Luis Bunuel e Salvador Dali ou o dos compositores John Lennon e Paul McCartney. Se você combinar as suas idéias com as idéias dos outros, terá idéias que nunca teve antes!

Se você combinar as suas idéias com as idéias dos outros, terá idéias que nunca teve antes!

3. O pensamento compartilhado traz mais maturidade do que o pensamento solo

Por mais que gostemos de achar que sabemos tudo, é provável que

cada um de nós esteja dolorosamente consciente dos seus pontos cegos e das áreas em que é inexperiente. Quando comecei minha carreira como pastor, tinha sonhos e energia, mas pouca experiência. Para superar isso, tentei fazer com que vários pastores eminentes de igrejas que estavam crescendo compartilhassem suas idéias comigo. No início dos anos 70, escrevi cartas aos 10 pastores mais bem-sucedidos do país, oferecendo-lhes uma quantia que, para mim, era bem alta na época (US\$100), para que se reunissem comigo por uma hora e respondessem às minhas perguntas. Quando um deles respondia afirmativamente, eu ia visitá-lo. Eu não falava muito, exceto para fazer algumas perguntas, pois não estava lá para impressionar ninguém ou para satisfazer o meu ego. Estava lá para aprender. Eu escutava tudo o que diziam, tomava notas cuidadosamente e absorvia tudo o que podia. Essas experiências mudaram a minha vida.

Você tem experiências que eu não tenho, e eu tenho experiências que você não tem. Se nos juntarmos, colocaremos na mesa uma gama maior de história pessoal - e, portanto, de maturidade. Se você não tem a experiência de que precisa, junte-se a alguém que tem.

4. O pensamento compartilhado é mais forte do que o pensamento solo

O filósofo e poeta Johann Wolfgang von Goethe dizia: "Aceitar um bom conselho nada mais é do que ampliar a própria aptidão." Duas cabeças pensam melhor que uma - quando elas estão pensando na

mesma direção. É como selar dois cavalos para puxar uma carroça. Eles são mais fortes puxando juntos do que individualmente. Mas você sabia que, quando eles puxam juntos.

"Aceitar um bom conselho nada mais é do que ampliar a própria aptidão."
— Johann Wolfgang von Goethe

podem mover mais do que a soma do peso que cada um é capaz de mover individualmente? Há uma sinergia no trabalho conjunto. Esse mesmo tipo de energia surge quando as pessoas pensam juntas.

5. *O pensamento compartilhado resulta num valor maior do que o pensamento sob*

Como o pensamento compartilhado é mais forte do que o pensamento solo, é óbvio que ele gera um retorno maior. Isso acontece por causa da ação composta do pensamento compartilhado. Mas ele também oferece outros benefícios. O retorno pessoal que você recebe com o pensamento e as experiências compartilhadas pode ser muito grande. Clarence Francis resume os benefícios na seguinte observação: "Sinceramente, acredito que os relacionamentos por meio das palavras são a chave para a perspectiva de um mundo decente. Parece claríssimo que todo problema que você tem - na sua família, no seu trabalho, na nossa nação, ou neste mundo - é essencialmente uma questão de relacionamento, de interdependência."

6. *O pensamento compartilhado é a única maneira de se chegar a uma grande idéia*

Acredito que toda grande idéia começa com três ou quatro boas idéias. E a maior parte das boas idéias vem do pensamento compartilhado. O dramaturgo Ben Johnson dizia: "Aquele que só é ensinado por si mesmo tem um tolo como mestre."

Quando eu estava na escola, os professores enfatizavam o "estar correto" e "fazer melhor que os outros alunos"; raramente enfatizavam o trabalho conjunto para produzir boas respostas. Porém, todas as respostas melhoram quando os professores fazem o melhor uso do pensamento de cada aluno. Se cada um de nós tem um pensamento e se juntos temos dois pensamentos, então sempre temos potencial para uma boa idéia.

"Aquele que só é ensinado por si mesmo tem um tolo como mestre."

- Ben Johnson

COMO ENCORAJAR A PARTICIPAÇÃO DO PENSAMENTO COMPARTILHADO

Algumas pessoas naturalmente participam do pensamento compartilhado. Toda vez que deparam com um problema, elas pensam: quem eu conheço que pode me ajudar com isto? Os líderes tendem a ser assim. O mesmo ocorre com os extrovertidos. Contudo, você não precisa ser uma dessas duas coisas para beneficiar-se do pensamento compartilhado. Utilize os cinco passos seguintes para aumentar a sua aptidão para controlar o pensamento compartilhado:

1. Valorize as idéias das outras pessoas

Em primeiro lugar, acredite que as idéias das outras pessoas têm valor. Se não fizer isso, suas mãos estarão atadas. Como saber se você está sinceramente disposto a aceitar a contribuição dos outros? Faça a você mesmo as seguintes perguntas:

- *Estou emocionalmente seguro?* As pessoas que não têm confiança e se preocupam com o seu status, posição ou poder tendem a rejeitar as idéias das outras, a proteger o seu terreno, e mantêm as outras pessoas a distância. É preciso ter muita segurança para considerar as idéias dos outros. Anos atrás, uma pessoa emocionalmente insegura assumiu uma posição no meu Conselho de diretoria. Depois de umas duas reuniões, ficou claro que essa pessoa não poderia contribuir positivamente para a organização. Perguntei a um líder mais velho do Conselho: "Por que essa pessoa sempre faz e diz coisas que impedem o nosso progresso?" Eu nunca vou me esquecer da sua resposta: "As pessoas causam danos porque sofreram danos."
- *Valorizo as pessoas?* Você não valoriza as idéias de uma pessoa se não a valoriza e respeita como pessoa. Você já considerou sua conduta em relação àqueles que valoriza em comparação com sua conduta em relação aos que não valoriza?

Se valorizo as pessoas

Quero ficar perto delas.

Escuto o que elas têm a dizer.

Quero ajudá-las.

Sou influenciado por elas.

Tenho respeito por elas.

Se não valorizo as pessoas

Não quero ficar perto delas.

Deixo de escutá-las.

Não Uies ofereço ajuda.

Ignoro-as.

Sou indiferente.

- *Valorizo o processo interativo?* Geralmente, ocorre uma maravilhosa sinergia como resultado do pensamento compartilhado. Ela pode levá-lo a lugares onde você nunca esteve antes. O editor Malcolm Forbes afirmou: "Escutar conselhos geralmente leva a maiores realizações do que segui-los." Devo dizer que nem sempre valorizei o pensamento compartilhado. Durante muitos anos, tive a tendência de me retirar quando queria desenvolver idéias. Era com relutância que eu trabalhava nas idéias com outras pessoas. Quando um colega me desafiou nesse quesito, comecei a analisar a minha hesitação. Percebi que ela remontava à experiência que tive na faculdade. Algumas vezes, notava que um professor não estava preparado para dar a aula e que, em vez de fazê-lo, gastava o tempo pedindo à turma que desse sua opinião desautorizada. Na maior parte das vezes, as opiniões não pareciam melhores que a minha. Eu tinha ido à aula para que o professor me ensinasse. Percebi então que o problema não era o processo de compartilhar idéias; era *quem* estava falando. A qualidade do pensamento compartilhado depende das pessoas que compartilham. Depois de ter aprendido essa lição, adotei o processo interativo e agora acredito que ele é um dos meus pontos fortes. Mas ainda considero com cuidado quem estou convidando para a sessão de pensamento compartilhado (mais adiante, neste capítulo, vou lhe contar quais as minhas diretrizes para convidar as pessoas).

Você tem de se abrir para a *idéia* de compartilhar idéias antes de engajar-se no *processo* de compartilhar idéias.

2. Mude da competição para a cooperação

Jeffrey J. Fox, autor de *Como se tomar um executivo*, diz o seguinte: "Esteja sempre em busca de novas idéias. Não discrimine nenhum tipo de fonte. Obtenha idéias de clientes, crianças, concorrentes, outros setores ou motoristas de táxi. Não importa quem tem a idéia.

"Esteja sempre em busca de novas idéias. Não discrimine nenhum tipo de fonte. Obtenha idéias de clientes, crianças, concorrentes, outros setores ou motoristas de táxi. Não importa quem tem a idéia."

- Jeffrey J. Fox

Uma pessoa que valoriza a cooperação deseja completar as idéias das outras, e não competir com elas. Se alguém lhe pedir para compartilhar idéias, concentre-se em ajudar a equipe e não em adiantar-se sozinho. E se você é daqueles que une as pessoas para compartilharem suas idéias, preze a idéia mais do que a fonte. Se sempre vence a

melhor idéia (e não a pessoa que a oferece), então todos compartilham as idéias com mais entusiasmo.

3. Estabeleça uma agenda para as reuniões

Gosto de passar tempo com certas pessoas, quer discutamos idéias, quer não: minha esposa, Margaret; meus filhos; meus netos; meus pais. Embora sempre discutamos idéias, também não me incomoda se não discutirmos; somos uma família. Quando passo tempo com outras pessoas, porém, tenho uma agenda. Sei o que quero delas.

Quanto mais respeito a sabedoria da pessoa, mais a escuto. Por exemplo, quando eu me encontro com alguém de quem sou mentor, deixo que a pessoa faça as perguntas, mas tenho a expectativa de falar a maior parte do tempo. Quando me encontro com alguém que é meu mentor, como Bill Bright, fico calado a maior parte do tempo. Em outras relações, o dar e receber é mais equilibrado. Mas, não importa com quem eu me reúna, tenho uma razão para estar lá e tenho uma expectativa em relação ao que ofereço e ao que obtenho. Isso é válido tanto para os negócios como para o lazer.

4. *Convide as pessoas certas*

O maior segredo para vencer no pensamento compartilhado é ter as pessoas certas à mesa de discussão. Você se lembra de Pat Summit e as Lady Vols? No final do primeiro tempo, Pat perguntou a todos os seus treinadores se tinham algo a acrescentar. Depois, ela se voltou para mim e perguntou: "Você tem algo a compartilhar?" Naquele momento, percebi que ela estava sendo gentil com o seu "treinador convidado", mas eu sabia que não tinha nenhum valor a agregar. Eu estava totalmente fora da minha área. Pat não me havia chamado para o círculo durante os intervalos na segunda metade do jogo. Por quê? Porque eu não tinha nada com que contribuir. Abençoado aquele que sabe quando manter a boca fechada!

Para obter valor do pensamento compartilhado, você precisa reunir pessoas que tenham com que contribuir. Quando você estiver se preparando para participar do pensamento compartilhado, utilize os seguintes critérios no processo de seleção. Escolha:

- Pessoas cujo maior desejo é que as idéias tenham sucesso.
- Pessoas capazes de agregar valor ao pensamento das outras.
- Pessoas capazes de lidar emocionalmente com rápidas mudanças na conversa.
- Pessoas que reconhecem o ponto forte de outras em áreas em que são fracas.
- Pessoas que compreendam o seu lugar e o seu valor à mesa.
- Pessoas que pensem no que é melhor para a equipe antes de pensar nelas mesmas.
- Pessoas capazes de extrair o que há de melhor nas outras.
- Pessoas que tenham maturidade, experiência e sucesso no que diz respeito ao assunto em discussão.
- Pessoas que assumam a propriedade e a responsabilidade das decisões.
- Pessoas que deixem a mesa com uma atitude de "nós", e não uma atitude de "eu".

Freqüentemente, escolhemos os nossos parceiros de *brainstorming* com base na amizade, nas circunstâncias ou na conveniência. Mas isso

não nos ajuda a descobrir e a gerar grandes idéias. As pessoas que convivamos fazem toda a diferença.

5. *Reconheça os bons pensadores e os bons colaboradores*

As organizações bem-sucedidas praticam o pensamento compartilhado. Se você lidera uma organização, departamento ou equipe, não pode se dar ao luxo de ficar sem pessoas boas para compartilhar idéias. Quando você recrutar e contratar, procure bons pensadores que valorizem os outros, que tenham experiência com o processo de colaboração e que sejam emocionalmente seguros. Então remunere-os bem, desafie-os a utilizar suas aptidões de pensamento e com frequência compartilhe de suas idéias. Nada agrega mais valor do que um grupo de bons pensadores juntando idéias.

ESFORÇO CONJUNTO

O que quer que você esteja tentando realizar, pode fazê-lo melhor com o pensamento compartilhado. Por isso passo muito tempo da minha vida ensinando liderança. A boa liderança ajuda a juntar as pessoas certas no momento certo para o objetivo certo, de modo que cada um vença. Acredito tanto no pensamento compartilhado que me engajo nesse processo até mesmo quando estou escrevendo um livro.

A maioria das pessoas pensa que os livros são produto de um único cérebro. As vezes isso é verdade, especialmente entre os escritores de ficção e poetas (embora Stephen King, talvez o romancista mais popular da nossa época, atribua a maior parte do seu sucesso à esposa). Mas, assim como tudo o mais, um livro é melhor quando é um projeto de pensamento compartilhado.

O que quer que você esteja tentando realizar, pode fazê-lo melhor com o pensamento compartilhado.

Quando comecei a trabalhar neste livro, passei muito tempo refletindo sobre o modo como penso e considerando os hábitos de pensamento das pessoas bem-sucedidas. Não demorou

muito para eu engajar outros bons pensadores no processo. Logo, comecei a discutir as idéias com meu escritor, Charlie Wetzel. Também obtive comentários do meu editor, Rolf Zettersten. Nesses estágios iniciais, identifiquei o título do livro.

Assim que decidimos o título e o roteiro básico, juntei uma equipe de pensadores bons e criativos para gerar mais idéias para o livro. O grupo incluiu:

Dick Biggs
Kevin Donaldson
Linda Eggers
Tim Elmore
John Hull
Gabe Lyons
Larry Maxwell
Kevin Myers
Dan Reiland
Kevin Small
J. L. Smith
Dave Sutherland
Charlie Wetzel
Kathie Wheat

Consultei algumas dessas pessoas individualmente, mas coloquei a maioria delas em uma sala para passarmos um delicioso momento pensando em sinergia. Então, Kathie Wheat, minha assistente de pesquisa, começou a juntar idéias de histórias e informações. À medida que Charlie e eu terminávamos os capítulos, a esposa dele, Stephanie, e minha esposa, Margaret, liam esses capítulos e davam valiosas opiniões, ajudando-nos a descobrir o que havíamos deixado escapar. Também enviei alguns poucos capítulos a pessoas que são particularmente boas em um tipo específico de pensamento.

Eu poderia ter escrito este livro sozinho? É claro que sim. Ele é melhor porque eu pedi às pessoas que me ajudassem? Com certeza! Meus amigos e colegas me tornam melhor do que sou sozinho. O

mesmo pode acontecer com você. Você só precisa das pessoas certas e da vontade de participar do pensamento compartilhado.

PARA PENSAR

Sempre incluo as idéias das outras pessoas para ir além das minhas próprias idéias e obter resultados compostos?

Coloque em ação o pensamento compartilhado

1. Você pratica bem o pensamento compartilhado? Você tende naturalmente a incluir ou a não incluir outras pessoas no processo de geração de idéias quando enfrenta um desafio difícil ou um problema preocupante? Classifique-se numa escala de 1 a 10, com 1 indicando que você *nunca* inclui os outros e 10 indicando que você quase *sempre* convida outras pessoas para compartilhar de suas idéias. Escreva aqui a sua classificação:

Se você deu a si mesmo uma nota do menor do que sete, então precisa analisar-se. Indique por que você reluta em incluir outras pessoas no processo:

Não valorizo muito as pessoas

Não valorizo o processo do pensamento interativo

Não sou uma pessoa muito segura

Outros:

Procure realizar mudanças que o ajudem a lidar com essa questão.

2. Se você ainda não tem uma lista com bons pensadores e suas áreas de conhecimento, elabore-a. Depois, na próxima vez em que tiver um problema que vale a pena ser resolvido ou uma tarefa a ser realizada, consulte essa lista e reúna as pessoas que podem agregar valor, de acordo com os critérios oferecidos neste capítulo.

Pensador

Área de Conhecimento

3. Reveja a sua agenda para a próxima semana. Examine cada compromisso ou atividade que você enumerou e pense a respeito da agenda para cada um deles. Reserve algum tempo para esclarecer o que você espera da interação com cada pessoa (ou o que você espera oferecer-lhe). Registre perguntas ou idéias na sua agenda, se necessário. Então, durante a reunião, certifique-se de que está abordando as questões da agenda. Depois, escreva todas as idéias que venham a surgir. Você pode ficar surpreso ao ver como o seu tempo se tornará mais produtivo.

Apitidão 10

Experimente a Satisfação do Pensamento Altruísta

"Não podemos segurar uma tocha para iluminar o caminho de outra pessoa sem também iluminar o nosso."

- BEN SWEETLAND

Em que eles estavam pensando?

"Se é verdade que estamos aqui para ajudar os outros, então para que exatamente os OUTROS estão aqui?"

- AUTOR DESCONHECIDO

Até o momento, discutimos neste livro muitos tipos de pensamento que podem ajudá-lo a obter mais realização. Cada um deles tem potencial para levá-lo a ser mais bem-sucedido. Agora, quero que você se familiarize com um tipo de pensamento que tem potencial para mudar a sua vida de outra maneira. Ele pode até mesmo redefinir o modo como você encara o sucesso. Deixe-me começar contando uma história.

Em 1885, um jovem chamado George usava cada centavo que possuía para viajar para Highland, Kansas. Ele estava entusiasmado com sua admissão na Highland College, pois conseguir uma boa formação sempre havia sido seu maior objetivo. Quando pequeno, ele e o irmão caminhavam 15 quilômetros todos os dias para ir à escola para iniciar sua educação. Aos 12 anos, ele deixou o lar para sempre a fim de frequentar o ginásio e o colégio, e sustentou-se fazendo pequenos trabalhos domésticos semelhantes aos que havia feito na fazenda onde morava. Aos 20 anos, estava pronto para começar a faculdade. Quando entrou na Highland College, porém, suas esperanças se desvaneceram. Embora sua inscrição tivesse sido aceita, os administradores da escola o rejeitaram quando descobriram que ele era negro.

Alguns anos depois, George tentou estabelecer uma fazenda. Ele tinha uma aptidão especial para plantar, mas seu desejo de continuar os estudos levou-o de volta ao seu objetivo. Em 1890, tentou novamente entrar na faculdade. Dessa vez, foi aceito pelo Simpson College, que aceitava alunos sem consideração de raça. Ele abriu uma lavanderia para sustentar-se e pôs-se a estudar piano e pintura.

Segundo dizem, George era excelente em artes. Uma das suas obras recebeu um prêmio pela primeira vez na Feira Mundial de Chicago, em 1893. Ele escrevia poesia e publicou seus poemas em jornais. Também tinha talento para a música. Em 1891, quando transferiu-se para a Iowa State College, continuou trabalhando com artes, mas também desenvolveu outros interesses. Tornou-se treinador das equipes de atletismo da escola. Ingressou no regimento militar do *campus*, onde obteve a maior graduação do grupo - capitão. E liderou a ACM e o clube de debates.

Mas George também passou por outra mudança enquanto estava na Iowa State. Ele mudou sua escolha da matéria principal, de artes para agricultura. Por que fez isso, especialmente quando amava tanto as artes?

James Wilson, antigo reitor da Faculdade de Agricultura da Iowa State, lembrou-se desse motivo numa carta que escreveu a George:

Eu me lembro que, quando o encontrei pela primeira vez, você disse que queria formar-se em agricultura para ajudar as pessoas

da sua raça. Eu nunca ouvi nada mais bonito de um aluno. Conheço o seu amor pela pintura e o sucesso que você teve nessa área, e disse-lhe: "Por que não continuar os estudos nessa área, de algum modo?" Quando você disse que isso não teria valor para os seus irmãos negros, também foi magnífico.

George realizou a mudança nos estudos simplesmente dizendo: a arte "não faria tão bem ao (meu) povo".

George Washington Carver continuou até receber o diploma de agricultura da Iowa State. Sua excelência nas áreas de botânica e horticultura fez com que dois professores o encorajassem a continuar os estudos de pós-graduação e a obter o grau de mestre. Ele fez isso. E, no processo, trabalhou como botânico assistente da College Experiment Station, especializou-se em patologia e micologia das plantas, e tornou-se o primeiro professor afro-americano da Iowa State College.

O PASSO SEGUINTE

Em abril de 1896, Carver recebeu uma oferta incomum do dr. Booker T. Washington, do Instituto Tuskegee. Será que ele aceitaria um cargo de professor no Instituto e se tornaria diretor da Escola de Agricultura? Na carta, Washington dizia:

Não posso oferecer-lhe dinheiro, posição ou fama. Os dois primeiros você já tem. O último, considerando a posição que hoje ocupa, sem dúvida obterá. O que estou lhe pedindo agora é para abrir mão dessas coisas. No lugar delas, ofereço-lhe: trabalho... duro, trabalho árduo, a tarefa de resgatar as pessoas da degradação, da pobreza e do desperdício, para dar-lhes condições de completa humanidade. O seu departamento existe apenas no papel e o seu laboratório terá de estar em sua cabeça.

Carter poderia ter vivido uma vida confortável em Iowa. Ele era um profissional respeitado, aceito pela comunidade e havia construído relações lá. Porém, abriu mão de todas essas coisas para mudar-se para o

Alabama, bem no coração do Sul, onde seria considerado um cidadão de segunda categoria. Ele fez isso porque praticava o pensamento altruísta e queria ajudar as pessoas que se encontravam em circunstâncias mais difíceis que as dele.

Enquanto esteve no Instituto Tuskegee, Carver angariou o respeito de inovadores como Thomas Edison e Henry Ford, assim como de vários presidentes dos Estados Unidos. Suas pesquisas em agricultura e suas descobertas melhoraram as condições das fazendas em todo o país, e ele era especialmente bem-sucedido em ajudar os fazendeiros negros e pobres do Sul. O seu programa de extensão para levar a sala de aula às pessoas fez uma grande diferença na vida de milhares delas. E conseguiu tudo isso com o mínimo de recursos e de apoio.

Se Carver tivesse mantido o foco em patentear suas descobertas ou em construir um negócio com base nelas, assim como fizeram Thomas Edison e Henry Ford, poderia ter-se tornado um homem muito rico. Mas esse nunca foi o seu objetivo. Ele passou a vida toda

George Washington Carver encontrou mais que o sucesso. Ao pensar em mais do que nele próprio, ele encontrou significado.

focado no pensamento altruísta, tentando ajudar os outros. Carver explicou sua filosofia da seguinte maneira: "Não é o estilo das roupas que uma pessoa usa, nem o tipo de automóvel que ela dirige, nem o dinheiro que ela tem no banco,

que contam. Tudo isso não significa nada. É simplesmente o serviço que mede o sucesso." George Washington Carver encontrou mais que o sucesso. Ao pensar em mais do que nele próprio, ele encontrou significado.

POR QUE VOCÊ DEVE LUTAR PARA A SATISFAÇÃO DO PENSAMENTO ALTRUÍSTA

o pensamento altruísta freqüentemente é capaz de dar mais retorno do que qualquer outro pensamento. Veja algumas de suas vantagens:

1. O pensamento altruísta traz realização pessoal

Poucas coisas na vida trazem tantas recompensas pessoais como ajudar os outros. Charles H. Burr acreditava que "os que recebem geralmente não obtêm felicidade; os que dão, sim". Ajudar as pessoas traz grande satisfação. Quando você passa o dia generosamente servindo as outras pessoas, à noite pode descansar a cabeça no travesseiro sem arrependimentos e dormir profundamente. Em *Bringing Out the Best in People*, Alan Loy McGinnis observou: "Não há ocupação mais nobre no mundo do que dar assistência a outro ser humano - ajudar outra pessoa a ser bem-sucedida."

Mesmo que você tenha passado grande parte da sua vida buscando um lucro egoísta, nunca é tarde demais para mudar o coração. Até mesmo a pessoa mais mesquinha, como o Scrooge* de Charles Dickens, pode dar uma reviravolta na vida e fazer uma diferença para outras pessoas. Foi isso que Alfred Nobel fez. Quando ele viu o próprio obituário no jornal (seu irmão havia morrido, e o editor escrevera a respeito do Nobel errado, dizendo que os explosivos produzidos pela sua empresa haviam matado muitas pessoas), Nobel prometeu promover a paz e reconhecer as contribuições feitas à humanidade. Foi assim que se instituiu o Prêmio Nobel.

"Não há ocupação mais nobre no mundo do que dar assistência a outro ser humano - ajudar outra pessoa a ser bem-sucedida."

- Alan Loy McGinnis

2. O pensamento altruísta agrega valor às outras pessoas

Em 1904, Bessie Anderson Stanley escreveu a seguinte definição de sucesso no *Brown Book Magazine*:

* Personagem de *Um Conto de Natal* foi caracterizado como o protótipo do avarento, mas transforma-se em um exemplo de bondade e solidariedade no Natal. (N. T.)

Atingiu o sucesso aquele que viveu bem, que riu com frequência e que amou muito; aquele que desfrutou da confiança das mulheres puras, o respeito dos homens inteligentes e o amor das crianças, que ocupou o seu lugar e completou a sua tarefa; aquele que deixou o mundo melhor do que o encontrou, quer com uma papoula aperfeiçoada ou um poema perfeito, quer com uma alma resgatada; aquele que nunca deixou de apreciar a beleza da terra nem deixou de exprimi-la, aquele que sempre procurou o melhor nas outras pessoas e deu-lhes o melhor que tinha, aquele cuja vida foi uma inspiração, cuja lembrança foi uma bênção.

Quando você sair de si mesmo e fizer uma contribuição para os outros, realmente começará a viver.

3. O pensamento altruísta encoraja outras virtudes

Quando você vê uma criança de quatro anos, espera observar o egoísmo. Mas quando você vê o egoísmo num adulto de 40 anos, não o acha muito atraente, não é mesmo?

Dentre todas as qualidades que uma pessoa pode buscar, o pensamento altruísta parece fazer a maior diferença no cultivo das outras virtudes. Acho que é porque a aptidão para dar generosamente é muito difícil. Ela vai contra a característica básica da natureza humana. Mas se você conseguir aprender a pensar com generosidade e tornar-se um doador, então ficará mais fácil desenvolver muitas outras virtudes: gratidão, amor, respeito, paciência, disciplina etc.

4. O pensamento altruísta aumenta a qualidade de vida

O espírito da generosidade criado pelo pensamento altruísta leva as pessoas a valorizarem a vida e a compreender os seus valores mais altos. Ver as pessoas carentes e satisfazer às necessidades delas coloca muitas coi-

Não há vida tão vazia como a vida
centrada em si mesma.
Não há vida tão centrada como a vida
vazia de si mesma.

sas em perspectiva. Aumenta a qualidade de vida do doador e do receptor. É por isso que acredito que

Não há vida tão vazia como a vida centrada em si mesma.

Não há vida tão centrada como a vida vazia de si mesma.

Se você quer melhorar o mundo, então concentre-se em ajudar os outros.

5. *O pensamento altruísta toma-o parte de algo maior do que você mesmo*

Merck and Company, a empresa farmacêutica global, sempre acreditou que fazia mais do que apenas fabricar produtos e gerar lucro. Ela deseja servir à humanidade. Em meados dos anos 80, desenvolveu um remédio para curar a oncocercíase, doença infecciosa que causa cegueira em milhões de pessoas, especialmente nos países em desenvolvimento. Era um bom produto, mas os clientes potenciais não tinham condições de comprá-lo. Então, o que fez a Merck? Desenvolveu o remédio mesmo assim e, em 1987, anunciou que o ofereceria gratuitamente a todos os que dele precisassem. Até 1998, a empresa já tinha doado mais de 250 milhões de comprimidos.

George W. Merck diz: "Tentamos nunca nos esquecer de que a medicina é para as pessoas. Não é para obtenção de lucro. Os lucros acontecem e, se bem nos lembramos, eles nunca deixaram de acontecer." A lição a ser aprendida? É simples. Ao invés de tentar ser grande, tente ser parte de algo maior que você.

6. *O pensamento altmísta constrói uma herança*

Jack Balousek, presidente e COO* da True North Communications, diz o seguinte: "Aprender, ganhar, dar retorno - essas são as três fases da vida." A primeira deve ser dedicada à educação; a segunda, à cons-

* *Chief Operating Officer*, principal executivo responsável pelas operações em uma empresa. (N. T.)

"Aprender, ganhar, dar retorno - essas
são as três fases da vida."

- Jack Balousek

trução de uma carreira e ao ganha-pão; e a terceira, à devolução de alguma coisa em sinal de gratidão. Cada estado parece ser a preparação para o próximo."

Se você é bem-sucedido, é possível que deixe uma herança *para* os outros. Mas se você deseja fazer mais que isso, se deseja construir um legado, então precisa deixar uma herança *nos* outros. Quando você pensa sem egoísmo e investe nos outros, tem a oportunidade de construir um legado que sobreviverá a você.

COMO TER A SATISFAÇÃO DO PENSAMENTO ALTRUISTA

Creio que a maioria das pessoas reconhece o valor do pensamento altruísta e até reconheceria que é uma aptidão que gostaria de desenvolver. Muitas pessoas, porém, não sabem como mudar o seu modo de pensar. Para que você comece a cultivar a aptidão de pensar com altruísmo, recomendo que faça o seguinte:

1. Ponha os outros em primeiro lugar

O processo começa quando você percebe que nem tudo gira em torno de você! Isso requer humildade e mudança de foco. Em *O poder da administração ética*, Ken Blanchard e Norman Vincent Peale escreveram: "As pessoas que têm humildade não se consideram menos do que são; elas apenas pensam menos em si mesmas."

"As pessoas que têm humildade não se consideram menos do que são; elas apenas pensam menos em si mesmas."

- Ken Blanchard e
Norman Vincent Peale

Se você quer que seu modo de pensar torne-se menos egoísta, então precisa parar de pensar naquilo que quer e começar a focalizar as necessidades das outras pessoas. Paulo, o apóstolo, exortava: "Não façam nada com base na ambição egoísta

ou no orgulho vaidoso, humildemente considerem os outros melhores que vocês. Cada um de vocês deve olhar não apenas para os seus interesses, mas também para os interesses dos outros. Estabeleça um compromisso mental e emocional para cuidar dos interesses dos outros.

2. Exponha-se às necessidades das pessoas

Uma coisa é acreditar que você tem vontade de doar sem egoísmo. Outra é realmente fazer isso. Para fazer a transição, você precisa colocar-se numa posição em que consegue ver as necessidades dos outros e fazer algo a respeito. Quando fizer, siga o conselho de Tod Barnhart, autor de *Os cinco rituais da riqueza*. Um dos seus cinco rituais diz: "Aja com impacto - você precisa dar para viver!" Eis aqui o seu conselho:

Dê a todos que lhe pedirem. Acredito firmemente que o nosso propósito na vida é tentar fazer uma diferença na vida das pessoas que nos rodeiam... eu dou algo - não importa quão pequeno seja - a todos que me pedem... É divertido, especialmente se você não o faz por obrigação. Acredite, isso muda a maneira como você pensa a seu respeito e a respeito do seu dinheiro.^

O tipo de doação que você faz não importa, de início. Você pode servir em sua igreja, fazer doações a um banco de alimentos, oferecer serviços profissionais voluntários ou fazer doações a instituições de caridade. O ponto é aprender a dar e cultivar o hábito de pensar como doador.

3. Doe em silêncio ou no anonimato

Quando você aprender a doar, então o próximo passo é aprender a doar quando não pode receber nada em troca. Quase sempre é mais fácil doar quando você recebe reconhecimento do que quando não há probabilidade de que alguém fique sabendo a respeito. As pessoas que doam para receber elogios, porém, já receberam a recompensa que lhes caberia. Há benefícios espirituais, mentais e emocionais que só se des-

tinam àqueles que doam no anonimato. Se você nunca fez isso, tente fazer.

Tenho alguns amigos que "adotam" uma família todo ano no Natal. Eles visitam uma instituição de caridade para escolher a família, geralmente uma mãe solteira que de outra maneira não conseguiria festejar o Natal. Meus amigos e os filhos deles planejam a ceia, compram presentes e certificam-se de que o Natal dessa família será especial. Então, a instituição entrega as coisas de modo que meus amigos permaneçam anônimos. A única coisa que meus amigos pedem é uma fotografia da família para poder rezar por ela (eu só descobri que eles fazem isso porque andei perguntando a respeito de uma foto que haviam pendurado na geladeira). Meus amigos dizem que essa atividade geralmente é o ponto alto do seu Natal.

4. Invista nas pessoas intencionalmente

O nível mais alto de pensamento altruísta ocorre quando você se doa para que outra pessoa obtenha desenvolvimento ou bem-estar pessoal. Se você é casado ou tem filhos, sabe disso por experiência própria. O que o seu cônjuge valoriza mais: dinheiro no banco ou tempo livre com você? O que as crianças pequenas preferem ter de você: um brinquedo ou a sua total atenção? As pessoas que o amam preferem tê-lo a ter as coisas que você pode dar-lhes.

Se você quer investir nas pessoas, então considere os outros e a jornada deles de modo a poder colaborar. Cada relacionamento é como uma parceria criada para benefício mútuo. Quando você entrar em qualquer relacionamento, pense em como poderá investir na outra pessoa para criar uma situação ganha-ganha. Veja como os relacionamentos geralmente funcionam:

Eu ganho, você perde - eu só ganho uma vez.

Você ganha, eu perco - você só ganha uma vez.

Nós dois ganhamos - nós ganhamos muitas vezes.

Nós dois perdemos - adeus, parceria!

Os melhores relacionamentos são do tipo ganha-ganha. Por que um número maior de pessoas não entra nos relacionamentos com essa ati-

tude? Eu lhe digo por quê: a maioria quer assegurar-se de que vai ganhar em primeiro lugar. Os que pensam sem egoísmo, por sua vez, entram num relacionamento e certificam-se de que a outra pessoa é que vai ganhar em primeiro lugar. E isso faz toda a diferença.

Minha vida mudou em 1975, quando li um livro de Zig Zigler intitulado *See You at the Top*. Nele, encontrei as seguintes palavras, os catalisadores que me encorajaram a aprender o pensamento altruísta: "Se você ajudar os outros a realizar o que querem, eles o ajudarão a realizar o que você quer."

Imediatamente adotei esse princípio e comecei a praticar o pensamento altruísta. Na verdade, fundei três empresas a partir do meu desejo de investir nas outras pessoas.

Comecei a INJOY para ajudar pastores a aprender a liderar com mais eficácia. A INJOY Stewardship Services começou quando um homem de negócios me pediu para ajudar sua igreja a levantar dinheiro para construir um auditório. A EQUIP nasceu do meu desejo de educar um milhão de líderes em outros países. Eu mal sabia que o meu desejo de agregar valor aos outros era o que agregaria valor a mim!

Eu mal sabia que o meu desejo de agregar valor aos outros era o que agregaria valor a mim!

5. *Verifique seus motivos continuamente*

François de la Rochefoucauld disse o seguinte: "O que parece ser generosidade nada mais é, com freqüência, que ambição disfarçada, que despreza um interesse menor para garantir um maior." O mais difícil para a maioria das pessoas é lutar contra a tendência natural de colocar-se em primeiro lugar. Por isso é importante examinar continuamente os seus motivos para assegurar-se de que não está escorregando de volta para o egoísmo.

Quer verificar seus motivos? Então siga o modelo de Benjamin Franklin. Todos os dias, ele fazia duas perguntas a si mesmo. Ao levantar-se, se perguntava: "Qual é o bem que vou fazer hoje?" E antes de ir dormir, perguntava: "Qual foi o bem que fiz hoje?" Se você pode res-

ponder a essas duas perguntas com desapego e integridade, então está no caminho certo.

DOE ENQUANTO VIVER

No outono de 2001, todos nós testemunhamos uma demonstração de pensamento altruísta como há muito tempo não havíamos visto nos Estados Unidos. Quem consegue se esquecer de 11 de setembro? Eu tinha acabado de dar uma aula de liderança quando minha assistente, Linda Eggers, veio ao estúdio anunciar a trágica notícia. Como muitos americanos, fiquei grudado na televisão o dia todo e ouvi os relatórios dos bombeiros e dos policiais que correram para as torres do World Trade Center para ajudar os outros, sem se preocupar com a própria segurança.

Nos dias seguintes à tragédia, milhões de americanos exprimiram um grande desejo de fazer algo para ajudar. Eu tinha o mesmo desejo. A INJOY estava programada para oferecer um treinamento por meio de transmissão simultânea no dia 15 de setembro, o primeiro sábado depois da tragédia. Nossa equipe de liderança decidiu incluir um programa de uma hora e meia intitulado "A América Está Rezando" no final da transmissão simultânea. Nesse programa, meu amigo Max Lucado escreveu e leu uma oração que expressava o pranto nos corações de milhões de pessoas. Franklin Graham orou pelos nossos líderes nacionais. Jim e Shirley Dobson forneceram aconselhamento aos pais para eles ajudarem os filhos a lidar com o que havia acontecido. E Bruce Wilkinson e eu solicitamos aos que estavam assistindo à transmissão simultânea que fizessem doações em dinheiro às pessoas feridas no dia 11 de setembro. Por incrível que pareça, elas doaram US\$5,9 milhões, que a World Vision graciosamente concordou em distribuir aos necessitados. O pensamento altruísta e a doação transformaram um momento negro num momento de luz e esperança.

Menos de duas semanas depois da tragédia, viajei até o ponto da explosão, na cidade de Nova York. Fui ver o local da destruição para agradecer aos homens e mulheres que estavam limpando os destroços e orar por eles. Não há como fazer justiça ao que presenciei. Já viajei

para Nova York dezenas de vezes. É um dos meus lugares favoritos no mundo. Minha esposa e eu havíamos subido nas torres com nossos filhos muitas vezes antes, e temos lembranças maravilhosas dessa área. Olhar para o lugar onde os edifícios haviam estado e não ver nada além de ruínas, poeira e metal retorcido - isto é simplesmente indescritível.

O que muitos americanos não perceberam é que, durante muitos meses, as pessoas trabalharam diligentemente para limpar o local. Muitas delas eram os bombeiros de Nova York e outros trabalhadores da cidade. Outras eram voluntárias. Elas trabalharam dia e noite, sete dias por semana. E, quando encontravam restos mortais nas ruínas, pediam silêncio e reverentemente retiravam-nos.

Como sou clérigo, pediram-me que usasse o colarinho clerical para entrar na área. Enquanto eu caminhava, muitos trabalhadores viam o colarinho e me pediam para rezar por eles. Era um privilégio que me fazia humilde.

Envergonhe-se de morrer antes
de obter alguma vitória para
a humanidade."

— Horace Mann

O educador americano Horace Mann disse: "Envergonhe-se de morrer antes de obter alguma vitória para a humanidade." De acordo com esse padrão, os bombeiros da cidade de Nova York certamente estão preparados para a morte. O serviço que realizam é, em geral, verdadeiramente heróico. Pode ser que nunca se exija, de mim ou de você, que nós disponhamos de nossas vidas pelos outros, como eles fizeram. Mas podemos doar-nos aos outros de diferentes maneiras. Podemos ter um pensamento altruísta que coloca os outros em primeiro lugar e que agrega valor às suas vidas. Podemos trabalhar com eles para que cheguem mais longe do que pensaram ser possível.

PARA PENSAR

Estou continuamente considerando os outros e a sua jornada para pensar com o máximo de colaboração?

Coloque em ação o pensamento altruísta

1. Você quer colocar os outros em primeiro lugar e desenvolver e manter motivos altruístas? Então, estabeleça objetivos altruístas. Pense em algumas coisas que poderia fazer para ajudar os outros e que de modo algum possam beneficiá-lo (a não ser com satisfação interna). Separe uma quantia para doar este ano (anonimamente, se possível). Decida dedicar algumas horas por semana ou por mês para servir aos outros. Encontre um ministério ou causa que você possa ajudar a dar certo - não necessariamente tentando dirigi-lo ou dirigi-la, mas oferecendo assistência quando for solicitada. Se você estabelecer objetivos e procurar atingi-los, isso o ajudará a pensar de maneira mais altmísta. Como você pretende ajudar?

2. Muitas vezes, os atos altmístas mais compensadores ocorrem quando as pessoas obedecem a uma necessidade interior de atender às necessidades dos outros. Na próxima semana, afine o seu radar intuitivo para detectar necessidades humanas. Quando perceber uma necessidade e sentir-se pronto para ajudar, siga essa inclinação. Se você realmente quer tornar-se uma pessoa que pensa com altruísmo, tente detectar necessidades continuamente por um período prolongado (um ano).
3. O investimento numa pessoa acaba dando o maior retorno porque pode resultar em mudança de vida. Considere o que você pode

investir em outra pessoa. Que aptidões você possui e que podem beneficiar outra pessoa que venha a aprendê-las? Quais as suas experiências de vida que podem ajudar outra pessoa? Que recursos você tem que devem ser compartilhados?

Quando você souber o que tem para dar, então procure quem tem necessidade e potencial, e que ficaria feliz em receber o seu dom; invista nessa pessoa.

4. Na próxima vez em que fechar um negócio ou desenvolver um relacionamento profissional, pense em termos de ganha-ganha. Se você e a outra pessoa não se beneficiarem, não faça o acordo. E, uma vez que determinou que não será bom para ambos, faça um esforço para garantir que a outra pessoa ganhe primeiro.

Apitidão 11

Valorize o Retomo do Pensamento Voltado
para o Resultado

"Não há regras por aqui. Estamos tentando realizar algo."

- THOMAS EDISON, INVENTOR

Em que eles estavam pensando?

"A estação de ônibus é onde o ônibus pára.

A estação de trem é onde pára o trem.

*Na minha escrivaninha, tenho uma
estação de trabalho..."*

- AUTOR DESCONHECIDO

Como você entende o resultado da sua organização, do seu negócio, departamento, equipe ou grupo? Em muitos negócios, o resultado é literalmente o resultado financeiro. O lucro determina se você está se saindo bem. Mas os dólares não devem ser a medida básica do sucesso.

Você mediria o sucesso da sua família pelo dinheiro que tem no final do mês ou do ano? E se você dirige um negócio sem fins lucrativos ou uma organização voluntária, como sabe se seu desempenho está atingindo o potencial máximo? Como pensar com foco no resultado numa situação como essa?

UM RESULTADO NÃO-LUCRATIVO

Frances Hesselbein teve de fazer a si mesma exatamente essa pergunta em 1976, quando se tornou a diretora-executiva nacional das Escoteiras da América. Quando ela se envolveu pela primeira vez com as Escoteiras, a última coisa que esperava era dirigir a organização. Ela e o marido, John, eram parceiros no Hesselbein Studios, um pequeno negócio familiar que filmava comerciais de televisão e filmes promocionais. Ela escrevia os roteiros e ele fazia os filmes. No início dos anos 50, ela foi recrutada como líder de tropa voluntária na Segunda Igreja Presbiteriana em Johnstown, Pensilvânia. Até isso era incomum, já que ela tinha um filho e não tinha nenhuma filha. Mas Frances concordou em fazê-lo temporariamente, e deve ter adorado aquilo, porque liderou a tropa durante nove anos!

Com o passar do tempo, Frances tornou-se presidente do conselho e membro da diretoria nacional. Depois, atuou como diretora executiva do Conselho das Escoteiras de Talus Rock, cargo esse de período integral e remunerado. Quando assumiu o papel de CEO da organização nacional, as Escoteiras estavam em dificuldades. Faltava direção, as adolescentes estavam perdendo o interesse pelo escotismo e era cada vez mais difícil recrutar voluntárias adultas, especialmente porque um número cada vez maior de mulheres estava entrando no mercado de trabalho. Nesse meio-tempo, a organização dos Escoteiros estava considerando aceitar meninas. Hesselbein precisou desesperadamente encaminhar a organização para o resultado.

"Nós nos fazíamos perguntas muito simples", diz ela. "Qual é o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? E o que o cliente considera como valor? Não importa se você é as Escoteiras, a IBM ou a AT&T, tem de ter uma missão." O foco de Hesselbein na missão permitiu-

lhe identificar o resultado das Escoteiras. "Nós realmente estamos aqui por uma razão: ajudar as garotas a alcançar o seu máximo potencial. Mais que qualquer outra coisa, é isso que faz a diferença. Porque, quando você tem clareza a respeito da sua missão, os objetivos organizacionais e os objetivos operacionais fluem daí."

Assim que conseguiu definir o resultado que esperava, foi capaz de criar uma estratégia para tentar obtê-lo. Ela começou reorganizando o *staff* nacional. Depois, criou um

sistema de planejamento para os 350 conselhos regionais. E implementou o treinamento gerencial na organização.

Hesselbein não se restringiu a realizar mudanças na liderança e na organização. Nos anos 60 e 70, o país havia mudado, as garotas haviam mudado - mas as Escoteiras, não. Hesselbein também tratou dessa questão. Tornou as atividades da organização mais relevantes para a cultura do momento, oferecendo, por exemplo, mais oportunidades para o uso de computadores em vez de dar festas. Procurou, também, a participação das minorias, criou materiais bilíngües e adotou como alvo os lares de baixa renda. Se ajudar as garotas a alcançar seu máximo potencial era o objetivo do grupo, então por que não ser mais agressiva ajudando aquelas que tradicionalmente tinham poucas oportunidades? A estratégia funcionou às maravilhas. A participação das minorias nas Escoteiras triplicou.

Em 1990, Hesselbein deixou as Escoteiras depois de transformá-la numa organização de primeira classe. Tornou-se presidente e CEO da Fundação Peter F. Drucker para o Gerenciamento de Entidades sem Fins Lucrativos e agora é presidente do conselho de diretoria. Em 1998, recebeu a Medalha Presidencial da Liberdade. O presidente Clinton disse, a respeito de Hesselbein, durante a cerimônia na Casa Branca: "Ela vem compartilhando a sua impressionante receita de inclusão e excelência com várias organizações cujo objetivo não é medido em dólares, mas em mudança de vida." Ele não poderia ter dito melhor!

"Não importa se você é as Escoteiras, a IBM ou a AT&T, tem de ter uma missão."

- Frances Hesselbein

POR QUE VOCÊ DEVE VALORIZAR O RETORNO DO PENSAMENTO VOLTADO PARA O RESULTADO

Se você está acostumado a pensar no resultado apenas na medida em que ele se relaciona com questões financeiras, pode estar perdendo algumas coisas cruciais para você e para a sua organização. Em vez disso,

Pense no resultado como o fim, aquilo que você leva, o objetivo almejado.

pense no resultado como o fim, aquilo que você leva, o objetivo almejado. Toda atividade tem seu resultado único e exclusivo. Se você tem um emprego, o seu trabalho tem um

resultado. Se presta serviços na sua igreja, sua atividade tem um resultado. Assim também o seu esforço como pai ou cônjuge, se você é pai ou cônjuge.

Ao explorar o conceito de pensamento voltado para o resultado, reconheça que ele pode ajudá-lo de muitas maneiras:

1. O pensamento voltado para o resultado oferece mais clareza

Qual é a diferença entre o boliche e o trabalho? Quando você joga boliche, leva apenas três segundos para saber como se saiu! Essa é uma das razões pelas quais as pessoas gostam tanto de esportes. Não é preciso esperar para conhecer o resultado.

O pensamento voltado para o resultado possibilita que os resultados sejam medidos com mais rapidez e facilidade. Ele oferece um alto padrão com o qual você pode comparar a sua atividade. Pode ser usado como uma maneira focalizada de garantir que todas as suas pequenas atividades tenham um propósito e que se alinhem para atingir um objetivo maior.

O pensamento voltado para o resultado possibilita que os resultados sejam medidos com mais rapidez e facilidade.

2. O pensamento voltado para o resultado ajuda-o a avaliar todas as situações

Quando você conhece o seu objetivo, fica muito mais fácil saber como está se saindo em qualquer área. Quando Francês Hesselbein começou

a dirigir as Escoteiras, por exemplo, ela mediu tudo em relação ao objetivo da organização de ajudar as garotas a alcançar o seu mais alto potencial - desde a estrutura de gestão da organização (que ela mudou, de uma hierarquia para um centro de atividades) até os distintivos que as meninas podiam ganhar. Não há melhor ferramenta de medição do que o resultado.

3. O pensamento voltado para o resultado ajuda-o a tomar as melhores decisões

As decisões tornam-se muito mais fáceis quando você conhece o resultado a que quer chegar. Quando a organização das Escoteiras estava com dificuldades, nos anos 70, outras organizações tentaram convencer suas integrantes a tornar-se ativistas de direitos humanos ou propagandistas que vão de porta em porta. Mas com Hesselbein ficou fácil para o grupo de Escoteiras dizer não. A instituição sabia qual era o resultado que desejava obter e quis ir atrás dos seus objetivos com foco e fervor.

4. O pensamento voltado para o resultado eleva o moral

Quando você sabe onde quer chegar e vai atrás do seu objetivo, aumenta muito as chances de vencer. E nada eleva mais o moral do que vencer. Como se comportam as equipes esportivas que vencem um campeonato, ou departamentos de empresas que alcançam os seus objetivos ou voluntários que cumprem com sua missão? Eles ficam empolgados. Atingir o alvo causa uma sensação de euforia. E você só pode tê-la se souber no que ela consiste.

5. O pensamento voltado para o resultado garante o futuro

Se você quer ter sucesso amanhã, precisa pensar no resultado hoje. Foi isso que Frances Hesselbein fez, e ela deu uma reviravolta na organização das Escoteiras. Observe qualquer empresa duradoura e bem-sucedida, e

Se você quer ter sucesso amanhã,
precisa pensar no resultado hoje.

encontrará líderes que sabem quais são os resultados que querem obter. Eles tomam decisões, gerenciam recursos, contratam pessoas e estruturam sua organização para atingir esses resultados.

COMO VALORIZAR O RETORNO DO PENSAMENTO VOLTADO PARA O RESULTADO

Não é difícil ver o valor do foco no resultado. A maioria das pessoas reconhece que ele tem alto retorno. Mas aprender a pensar com foco no resultado pode ser um desafio.

1. Identifique o verdadeiro resultado

O primeiro passo do processo de pensar com foco no resultado consiste em identificar atrás do que você está realmente indo. Isso pode ser grande como a visão macro, a missão ou o propósito de uma organização. Ou pode ser tão focalizado como aquilo que você quer realizar num determinado projeto. O que é importante é que você seja o mais específico possível. Se o seu objetivo é algo vago como "sucesso", você terá muita dificuldade para concentrar o pensamento no resultado de modo a atingi-lo.

O primeiro passo é deixar de lado o "querer". Dirija-se ao resultado que você realmente está buscando, a verdadeira essência do objetivo. Deixe de lado quaisquer emoções que possam anuviá-lo seu julgamento e remova qualquer política que possa influenciar sua percepção. O que você está realmente tentando realizar? Ao identificar todas as coisas que não importam, o que você tem vontade de realizar? O que deve ocorrer? O que é aceitável? Esse é o verdadeiro resultado.

Recentemente, passei por esse processo de pensar com foco no resultado com a diretoria da EQUIP. Nos últimos sete anos, a EQUIP forneceu treinamento de liderança a três grupos: estudantes de faculdade, pastores de igrejas urbanas e líderes nacionais de igrejas estrangeiras. Embora essas três áreas estivessem tendo sucesso, senti que a divisão do nosso foco estava nos impedindo de alcançar nosso potencial em cada

uma delas. Isso significava que precisávamos tomar uma decisão e, para fazer isso, tínhamos de definir o resultado a ser alcançado.

Então, fizemos a nós mesmos a seguinte pergunta: "Se pudéssemos realizar apenas uma coisa em todo o tempo de vida da EQUIP, o que seria?" Discutimos a questão e rezamos por ela, e depois chegamos à conclusão de que *tínhamos* de ensinar liderança em outros países. Para nós, era isso que deveria ocorrer. Esse era o resultado que esperávamos.

A nossa visão é educar e treinar um milhão de líderes internacionalmente até 2007. Após termos tomado a decisão de rever nosso foco, passamos meses delineando uma estratégia que nos permitirá alcançar esse objetivo. O resultado é um aumento de idéias, energia, dólares e parcerias. Por quê? Porque nós identificamos e compreendemos o resultado.

2. Faça do resultado o ponto de enfoque

Você já participou de uma conversa com alguém cujas intenções parecem ser diferentes das que ela exprime? Às vezes, essa situação reflete um engodo intencional. Mas isso também pode ocorrer quando a pessoa não conhece o próprio resultado a ser atingido.

O mesmo acontece nas empresas. Por exemplo, uma missão construída com idealismo e o verdadeiro resultado a ser atingido não combinam. O propósito e o lucro competem. Já mencionei a seguinte declaração de George W. Merck: "Tentamos nunca esquecer que a medicina é para as pessoas. Não é para obtenção de lucro. Os lucros acontecem e, se bem nos lembramos, eles nunca deixaram de acontecer." Ele provavelmente fez essa afirmação para lembrar às pessoas da empresa que os lucros servem ao propósito — não competem com ele.

Se gerar lucro fosse o verdadeiro resultado e ajudar as pessoas apenas fornecesse os meios para atingi-lo, então a empresa sofreria. A sua atenção ficaria dividida e nem ela ajudaria as pessoas tão bem como poderia, nem geraria o lucro desejado.

3. Crie um plano estratégico para atingir o resultado

O pensamento voltado para o resultado traz retorno. Portanto, qualquer plano criado a partir desse modo de pensar deve estar diretamen-

te relacionado com o resultado esperado — somente pode haver um, e não dois ou três. Assim que o resultado esperado for determinado, deve ser criada uma estratégia para atingi-lo. Nas organizações, isso em geral significa identificar os elementos ou fianções-chave que têm de operar

O pensamento voltado para o resultado traz retorno.

de forma adequada para que o resultado seja atingido. E essa responsabilidade é do líder.

Já falei aqui em Dave Sutherland, o presidente de uma das minhas empresas, a

ISS. O resultado da ISS está ajudando as igrejas a levantar US\$1 bilhão por ano para construir instalações, ajudando-as a aumentar o seu potencial de alcance. Dave é um estrategista excepcional, mas também pensa com foco no resultado. Ele determinou que, para atingir o seu resultado, a ISS precisa de três elementos fundamentais:

- *Marketing*, tem como objetivo contatar as igrejas que precisam levantar dinheiro. Sua tarefa é obter a permissão das igrejas para que um dos representantes da ISS faça uma apresentação ao conselho sobre o que a ISS pode fazer por elas. Meta esperada: o número de reuniões marcadas com os conselhos para tratar da apresentação.
- *Vendas de campanha*, sua tarefa é marcar uma reunião com o pastor e o conselho da igreja, descobrir quais as suas necessidades, explicar como a ISS pode ajudá-los e convidá-los para fazer uma parceria com a ISS. Meta de resultado: o número de acordos estabelecidos com as igrejas.
- *Consultoria*, sua tarefa é fornecer consultoria personalizada nas instalações das igrejas, para que elas levanten a verba de que necessitam. Meta de resultado: a satisfação do cliente.

Qualquer objetivo pode ser decomposto dessa maneira. O importante é que, quando o resultado de cada atividade for atingido, "O" resultado seja atingido. Se a soma dos objetivos menores não chegar ao

verdadeiro resultado, então ou a sua estratégia é falha, ou você não identificou o verdadeiro resultado a ser atingido.

4. Alinhe os componentes da equipe com o resultado

Assim que você tiver planejado sua estratégia, certifique-se de que as pessoas estejam alinhadas com ela. O ideal é que todos os componentes da equipe conheçam o objetivo final, assim como o papel que cada um desempenha para atingi-lo. Eles precisam saber qual é seu resultado individual e como ele funciona para atingir o resultado da organização.

5. Adote um único sistema e monitore o seu resultado continuamente

Dave Sutherland acredita que algumas organizações têm dificuldades por tentar misturar sistemas. Ele afirma que muitos tipos de sistemas podem ter sucesso, mas que misturar diferentes sistemas ou mudar continuamente de um para outro leva ao fracasso. Diz ele:

O pensamento voltado para o resultado não pode ser exercido uma só vez. Ele deve estar embutido no sistema de trabalho e relacionar-se com as realizações. Você não pode afinar-se com o resultado desejado só de vez em quando. Realizar as coisas a partir do pensamento voltado para o resultado tem de ser um modo de vida, caso contrário mensagens conflitantes são enviadas. Penso com foco no resultado. Isso faz parte do meu "sistema"

"Realizar as coisas a partir do pensamento voltado para o resultado tem de ser um modo de vida, caso contrário mensagens conflitantes são enviadas."

- Dave Sutherland

de realização. Eu o pratico todos os dias. Não há outras medidas - nenhum esforço é desperdiçado.

Dave liga para os componentes da sua equipe de campo todas as noites para fazer a pergunta sobre o resultado que eles esperam ouvir. Ele

supervisiona continuamente o resultado da empresa monitorando-o em cada área-chave.

Kevin Small, o presidente da INJOY, pratica uma disciplina semelhante. Desde janeiro de 2002, ele mantém uma rápida reunião diária com todos que representam uma área-chave da empresa. Em 30 minutos, eles revêem os números do dia anterior e os analisam em relação aos seus objetivos e projeções para o ano. Eles também revêem suas principais prioridades para o dia e dizem como elas se relacionam com o resultado. Kevin diz que isso tem feito uma enorme diferença:

Estamos bem à frente das nossas previsões porque estamos observando os números. Estamos gerenciando com mais eficiência e até agora temos tido um bom ano. Isso está acontecendo porque estamos sempre conscientes do resultado que esperamos atingir. É fácil dizer quando estamos com problemas. É fácil dizer quando não estamos. Você pode me perguntar qualquer coisa a respeito do negócio, e posso falar a respeito agora. Se não tivéssemos feito isso, eu não teria sabido quando ocorreu um problema com os nossos programas de assinatura esta semana. Eu não teria podido dizer que precisávamos contratar mais uma pessoa para o serviço ao cliente.

O meu resultado passou de um ciclo de 30 dias para um ciclo diário. Por isso eu, que antes pensava no resultado uma vez por semana, passei a pensar nele todas as manhãs. E logo seremos capazes de pensar nele a todo instante. Isso me torna um líder muito melhor. O nosso fundador, John Maxwell, fala da Lei de Navegação em *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. Essa lei diz que qualquer pessoa pode dirigir o barco, mas que somente um líder pode determinar a rota. Diariamente, determino a rota com a minha equipe e fazemos correções no meio do curso. Sabemos onde estamos e para onde queremos ir.

Kevin é um líder natural. Ele é jovem e ainda está se desenvolvendo, mas vem melhorando a cada dia, porque deseja aprender e crescer. Ele está sempre procurando oportunidades, mas também está de olho no resultado.

O RESULTADO DO RESULTADO

Em resumo: qualquer que seja o seu resultado, você pode melhorá-lo com o pensamento correto. E o pensamento voltado para o resultado tem um grande retorno porque ajuda a transformar as suas idéias em resultados. Como nenhum outro tipo de processo mental, ele pode ajudá-lo a atualizar todo o potencial do seu pensamento e realizar aquilo que você deseja.

PARA PENSAR

Estou mantendo o foco no resultado de modo a obter o máximo retorno e colher toda a potencialidade do meu pensamento?

Coloque em ação o pensamento voltado para o resultado

1. Quanto você tem pensado a respeito do seu resultado? Você sabe por que está fazendo o que faz na sua vida profissional?

Você sabe com clareza o que está tentando realizar na sua vida familiar? Se alguém lhe perguntasse, você seria capaz de dizer com que propósito veio ao mundo?

A sua vida pode ser mais significativa e o seu pensamento mais frutífero se você conhecer o seu propósito. Dedique algum tempo para pensar em cada uma das seguintes áreas. Depois, tente escrever sucintamente o seu resultado para cada uma delas.

Carreira.

Casamento.

Exercício da maternidade/paternidade.

Recreação.

Serviço/Ministério.

Propósito de Vida..

Não se sinta mal se você não vir com absoluta clareza todas essas questões. A maioria das pessoas leva anos para ter tudo configurado. Este exercício é meramente um ponto de partida.

2. Escolha um grande objetivo em sua vida ou carreira. Escreva-o aqui:

- A. Agora, dedique algum tempo esta semana para determinar o resultado esperado para este objetivo. Lembre-se de que o resultado é o ponto a ser focado. Ele não deve ser o substituto de outro objetivo não declarado, nem deve constituir um passo em direção a esse outro objetivo. Quando você tiver configurado o resultado, escreva-o aqui.
- B. O seu próximo passo é desenvolver uma estratégia para atingir o resultado. Quais os principais elementos necessários para atingi-lo? Quais os principais objetivos? Decomponha-os em suas partes fundamentais.
- C. Agora, determine que tipo de ajuda será necessária para atingir o objetivo. Você pode atingi-lo sozinho? Vai precisar da ajuda de amigos ou colegas? Vai precisar montar uma empresa para atingi-lo? Já existe uma organização que possa fazer parceria com você para atingir esse resultado?
- D. O seu próximo passo é alinhar as pessoas com a estratégia para atingir o resultado. (Se o seu objetivo requer ajuda e você tem pouca experiência em liderar pessoas, vai precisar criar um plano de crescimento pessoal para desenvolver a sua capacidade de liderança.)
- E. Descubra como monitorar o seu progresso e o dos outros. Lembre-se, só será possível conquistar o resultado se você não tirar os olhos dele.

Conclusão

Você nunca sabe aonde o pensamento correto poderá levá-lo. Na primavera de 1999, David Phillips viu uma oferta da empresa de alimentos Healthy Choice. Ela estava oferecendo 500 milhas aéreas para cada código de barras que o consumidor lhe enviasse até o final do ano. E a empresa dobraria o número de milhas se recebesse a prova da compra até 31 de maio. A maioria de nós não se dignaria a pensar duas vezes nessa informação. Mas ela fez David Phillips *pensar*. Ele andava procurando um modo barato de levar a família de férias à Europa, e aquilo lhe pareceu uma boa oportunidade.

Phillips tratou de comprar o produto mais barato da Healthy Choice que encontrou nas mercearias, e esse produto era pudim de chocolate. Phillips, que era engenheiro, fez rapidamente alguns cálculos e começou a comprar todo o pudim que encontrava. Ele limpou todas as lojas de uma cadeia de mercearias que havia em sua cidade. Acabou comprando 12.500 cupons de pudim!

Em seguida, Phillips teve de enfrentar o desafio de tirar todas as tampas das embalagens que continham o código de barras apenas duas semanas antes de vencer o prazo. Ele e a família trabalharam nisso por algum tempo, mas o ritmo estava lento demais. Então ele empregou o pensamento criativo e chegou a uma solução. Doou o pudim para o Exército da Salvação. Os voluntários removeram as tampas e devolveram-nas, e as pessoas que eles atendiam ganharam o pudim como parte da sua refeição. Além disso, Phillips recebeu uma dedução de imposto!

Depois de tudo isso, Phillips ganhou mais de um milhão e duzentas mil milhas. Por um investimento de US\$3.140, ele recebeu milhas

suficientes para levar a família toda à Europa - não uma vez, mas *trinta vezes*. E, como ele ultrapassou a marca de um milhão de milhas, tornou-se membro do AAdvantage Gold Club da American Airlines por toda a vida.

Phillips não perdeu tempo para utilizar suas milhas. No primeiro ano, levou a esposa e as filhas para Itália, Espanha e Londres na Páscoa, para a Suécia no Natal e para Cancun no dia de Ação de Graças (com outros três membros da família). E você pode apostar que, se ele ainda não tiver gasto todas as suas milhas quando o prazo de validade vencer, pensará em algum modo de usá-las.

NOSSA JORNADA

A história de David Phillips mostra que o pensamento correto pode causar um impacto em qualquer área da sua vida. Espero que você tenha gostado da nossa jornada pelos tipos de pensamento que tornam as pessoas bem-sucedidas. E espero também que tenha aprendido mais a seu respeito e a respeito do modo como pensa. O seu pensamento, mais do que qualquer outra coisa, modela a realidade em que você vive. É verdade que, se você mudar o seu modo de pensar, mudará a sua vida.

Avalie-se em função de cada tipo de pensamento discutido neste livro. Classifique-se numa escala de 1 a 10:

Compreenda o Valor de Pensar Direito: você acredita que pensar direito pode mudar sua vida?

Compreenda o Impacto da Mudança de Pensamento: o meu desejo de obter sucesso e melhorar minha vida é bastante forte para levar-me a mudar meu pensamento?

Domine o Processo do Pensamento Intencional: estou disposto a pagar o preço necessário para cultivar o hábito de gerar, alimentar e desenvolver grandes pensamentos todos os dias?

Adquira a Sabedoria de Pensar Macro: estou pensando além de mim mesmo e do meu mundo para processar idéias com uma perspectiva holística?

Libere o Potencial do Pensamento Focalizado: me dedico a remover as distrações mentais e a confusão mental para poder concentrar-me com clareza na verdadeira questão?

Descubra a Alegria do Pensamento Criativo: estou trabalhando para sair da minha "caixa" de limitações de modo a explorar as idéias e opções que me permitirão fazer grandes avanços criativos?

Reconheça a Importância do Pensamento Realista: estou construindo uma base de dados mental sólida de modo a poder pensar com segurança?

Liberte a Força do Pensamento Estratégico: estou implementando planos estratégicos que me dão a direção atual e aumentam o meu potencial para o futuro?

Sinta a Energia do Pensamento Aberto às Possibilidades: estou libertando o entusiasmo do pensamento aberto às possibilidades de modo a encontrar soluções até para situações que parecem impossíveis?

Aprenda as Lições do Pensamento Reflexivo: revisito o passado regularmente para obter uma perspectiva verdadeira e pensar com discernimento?

Questione a Aceitação do Pensamento Popular: conscientemente rejeito as limitações do pensamento comum para atingir resultados incomuns?

Encoraje a Participação do Pensamento Compartilhado: constantemente incluo outras pessoas para pensar "além da minha idéia" e atingir resultados compostos?

Experimente a Satisfação do Pensamento Altruísta: sempre considero os outros e a jornada deles para colaborar com eles com o meu pensamento?

Valorize o Retorno do Pensamento Voltado para o Resultado: estou mantendo o foco nos resultados de modo a obter o máximo retorno e colher todo o potencial do meu pensamento?

Tenho certeza de que o seu pensamento melhorou. Porém, a realidade é que ninguém pode esperar dominar todos os tipos de pensamento. É por isso que vou dar-lhe um conselho.

Em cada tipo de pensamento, se você tiver uma classificação...

De 8 a 10 - dedique 80% do seu tempo a esse tipo de pensamento;

De 6 a 7 - dedique 20% do seu tempo a esse tipo de pensamento;

De 0 a 5 - traga alguém para a sua equipe que tenha uma classificação de 8, 9 ou 10 pontos nesse tipo de pensamento.

No capítulo de abertura, contei como meu pai decidiu mudar o seu modo de pensar quando era jovem. Recentemente, eu e minha esposa, Margaret, fomos a um banquete em homenagem a ele, patrocinado pela organização a que ele pertenceu por 55 anos. Nós nos sentamos com meus pais à mesa e conversamos sobre a decisão que ele tomou de dedicar sua vida a pensar como as pessoas bem-sucedidas pensam. Essa decisão permitiu aos meus pais educarem três filhos que assumiram o compromisso de agregar valor às outras pessoas. Esse foi o catalisador que fez meu pai distinguir-se entre muitos dos seus contemporâneos e ajudou-o a assumir posições de liderança dentro da organização. Isso permitiu que ele e nossa mãe desfrutassem de mais de 60 anos de casamento.

Refleti a respeito disso tudo enquanto escutava o orador descrever as contribuições feitas por meu pai, e aquilo fez brotarem lágrimas nos meus olhos. Quando a multidão se levantou enquanto o meu pai se encaminhava para o palco, também fiquei de pé, aplaudindo mais do que todos, porque conheço-o melhor do que ninguém. E pensei: *Aí está um homem que mudou o seu modo de pensar, e isso mudou a sua vida - e a vida de outras pessoas, inclusive eu.*

O mesmo pode acontecer com você. E por isso escrevi este livro. Que o pensamento se torne a sua ferramenta mais importante para criar o mundo que você deseja.

NOTAS

1. John C. Maxwell, *Think on these Things*, KansasCity, Missouri: Beacon Hill, 1979, p.13.
2. Filipinos 4:8 (NRSV).
3. David J. Schwartz, *The Magic of Thinking Big*, Nova York: Fireside, 1959, p. 66.
4. James Allen, *The Wisdom of James Allen*, San Diego: Alurel Creek Press, 1997, p. 31.
5. James Men, *The Wisdom of James Allen*, San Diego: Alurel Creek Press, 1997, p. 54.
6. Ver Provérbios 23:7.
7. "Wal-Mart Stores, Inc. at a Glance", www.walmartstores.com, 29 de janeiro de 2002.
8. Fonte desconhecida.
9. James C. Collins e Jerry I. Porras, *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
10. A Convenção Americana.
11. John C. Maxwell, *The Winning Attitude*, Nashville: Thomas Nelson, 1991, p. 24.
12. Martin J. Gründer Jr., *The 9 Super Simple Steps to Entrepreneurial Success*, Dayton, Ohio: Gatekeeper Books, 2002.
13. Guy Gilchrist, "Keeper of the Keys", *Mudpie*, Canton, Connecticut: Gilchrist Publishing, 2001. Utilizado com permissão.
14. J. J. O'Connor e E. F. Robertson, "Erastheneas of Gyrene", www.history.mcs.st-andrews.ac.uk, 28 de janeiro de 2002.
15. James C. Collins e Jerry 1. Porras, *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*, Rio de Janeiro: Rocco, 1995.